

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE RÔLE DE L'ÉCHANGE D'INFORMATION ET DE L'UTILISATION DES  
SYSTÈMES D'INFORMATION INTER-ORGANISATIONNELS DANS LA  
STRUCTURE DES RELATIONS D'AFFAIRES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN INFORMATIQUE DE GESTION

PAR

FRÉDÉRICK CHRISTOPHE DUHAMEL

NOVEMBRE 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»



## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de recherche, M. Pierre Hadaya, pour la patience qu'il a eu envers moi durant la rédaction de ce mémoire. M. Hadaya s'est toujours montré disponible et a toujours su me motiver afin que je dépasse mes limites et produise le meilleur de moi-même.

Je tiens à remercier aussi le directeur du programme de la maîtrise en Informatique de gestion, M. Martin Cloutier, pour l'aide qu'il a pu me procurer durant ma maîtrise. En tant que professeur, M. Cloutier m'a également transmis les bases fondamentales en méthodologie de la recherche.

Finalement, je dédicace particulièrement ce mémoire à ma famille et mes proches qui m'ont soutenu durant ce long processus de rédaction. Ils n'ont pas arrêté de croire en moi et m'ont motivé jusqu'au bout. Sans leur soutien, ce mémoire n'aurait pu voir le jour.





## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
LISTE DES ABBRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	XIII
RÉSUMÉ.....	XV
CHAPITRE I	
INTRODUCTION.....	1
1.1 Mise en situation .....	1
1.1.1 Les relations d'affaires.....	2
1.1.2 La structure des relations d'affaires : un courant de recherche clé .....	5
1.1.3 Limites de la littérature .....	7
1.2 Questions et objectifs de recherche.....	7
1.3 Contributions de la recherche.....	8
1.4 Plan du mémoire .....	8
CHAPITRE II	
REVUE DE LITTÉRATURE .....	11
2.1 La structure des relations d'affaires .....	11
2.1.1 Le paradigme de l'économie politique.....	12
2.1.2 Les dimensions de la structure des relations d'affaires.....	16
2.2 L'EI .....	20
2.2.1 Qu'est-ce que l'EI? .....	20
2.2.2 Les antécédents de l'EI .....	23
2.2.3 Les bénéfices de l'EI.....	27
2.3 Les SIO .....	30
2.3.1 L'impact des SIO sur la performance de la firme.....	31
2.4 Synthèse de la revue de la littérature.....	33

CHAPITRE III	
MODÈLE CONCEPTUEL .....	35
3.1 Modèle de la structure des relations d'affaires.....	35
3.1.1 Les Antécédents de l'EI .....	36
3.1.1.1 La centralisation.....	36
3.1.1.2 La formalisation .....	37
3.1.1.3 La participation .....	37
3.1.1.4 La culture .....	38
3.1.1.5 Les actions conjointes .....	39
3.1.1.6 L'entraide.....	39
3.1.1.7 Le contrôle .....	39
3.1.2 Les conséquences de l'EI.....	40
3.1.2.1 La satisfaction .....	40
3.1.2.2 Les bénéfices stratégiques.....	41
3.1.3 L'utilisation des SIO .....	41
CHAPITRE IV	
CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE .....	43
4.1 Population cible.....	43
4.2 Unité d'analyse.....	44
4.3 Méthode d'échantillonnage .....	44
4.4 Matériel Utilisé.....	44
4.5 Approbation par le comité d'éthique.....	45
4.6 Collecte de données.....	45
4.7 Opérationnalisation des variables et Pré-Tests.....	46
4.8 Analyse des données .....	51
4.9 Conclusion.....	51
CHAPITRE V	
RÉSULTATS .....	53
5.1 Mesures du modèle.....	53
5.2 Modèle Structurel.....	58
5.2.1 Analyse PLS.....	58

CHAPITRE VI	
DISCUSSION .....	63
6.1 Discussion .....	63
6.2 Contribution de l'étude.....	66
6.3 Limites.....	67
6.4 Futures recherches.....	67
APPENDICE.....	69
APPENDICE A	
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT .....	70
APPENDICE B	
QUESTIONNAIRE.....	73
RÉFÉRENCES.....	78



## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Paradigme de la politique économique .....	13
2.2 Les dimensions de la structure des relations d'affaires.....	20
3.1 Modèle conceptuel .....	36
5.1 Résultats .....	59



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Dimensions de la structure des relations d'affaires.....	17
2.2 Les antécédents de l'EI .....	24
2.3 Les conséquences de l'EI.....	28
4.1 Opérationnalisation des variables.....	48
5.1 Importance des indicateurs.....	55
5.2 Charge combinée et charge transversale.....	56
5.3 Validité discriminante: matrice de corrélation.....	57
5.4 Résumé des résultats.....	60
6.1 Les effets indirects.....	66





## LISTE DES ABBRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

B2B	<i>Business to business</i>
EDI	Échange de données informatisé
EI	Échange d'information
NA	Non applicable
ND	Non disponible
R&D	Recherche et développement
SIIO	Systèmes d'information inter-organisationnels
SI	Systèmes d'information
TI	Technologies de l'information
VIF	<i>Variance inflation factor</i>



## RÉSUMÉ

De nos jours, la concurrence accrue au niveau des chaînes d'approvisionnement pousse les entreprises à mieux structurer leurs relations d'affaires avec leurs partenaires. À cet effet, plusieurs recherches ont démontré le rôle critique de l'échange d'information (EI) dans la structure des relations d'affaires. D'autre part, certains auteurs ont analysé l'impact de l'EI sur la performance de la relation d'affaires et le rôle de l'utilisation des systèmes d'information inter-organisationnels (SIIO) dans une relation dyadique. Toutefois, à ce jour, peu d'études ont analysé l'impact des autres dimensions de la structure d'une relation d'affaires (la centralisation, la formalisation, la participation, la culture, les actions conjointes, l'entraide et le contrôle) sur l'EI. De plus, peu d'auteurs ont examiné le rôle modérateur de l'utilisation des SIIO sur la relation entre l'EI et la performance de la relation d'affaires. C'est en réponse à ces lacunes que cette étude tente de rencontrer les trois objectifs suivants : (1) examiner si l'EI est influencé par les autres dimensions de la structure des relations d'affaires, (2) examiner si l'EI influence la performance de la relation d'affaires, (3) examiner si l'utilisation des SIIO modère la relation entre l'EI et la performance dans une structure de relation d'affaires. Le modèle de recherche proposé est basé sur le modèle de la structure des relations d'affaires (antécédents, structure et conséquences de la relation d'affaires) proposé par Robicheaux et Coleman (1994) et tente d'analyser trois concepts de manière simultanée : la structure des relations d'affaires, l'EI et l'utilisation des SIIO. Il a été testé sur un échantillon de 110 manufacturiers Québécois spécialisés dans la fabrication de produits de haute technologie.

Les résultats démontrent que l'EI est positivement relié à quatre des sept autres déterminants de la structure des relations d'affaires : la centralisation de la prise des décisions, la formalisation, la culture et les actions conjointes. De plus, l'EI est positivement relié à la satisfaction de la relation d'affaires et aux bénéfices stratégiques de l'entreprise. D'autre part, les résultats démontrent le rôle modérateur de l'utilisation des SIIO sur la relation entre l'EI et la satisfaction du manufacturier ainsi que la relation entre l'EI et les bénéfices stratégiques. D'un point de vue théorique, nous aidons les chercheurs et les universitaires à mieux comprendre le rôle de l'EI et de l'utilisation des SIIO dans la structure des relations d'affaires. Cette étude permet également de raffiner le modèle de Robicheaux et Coleman (1994). Cette étude démontre également aux professionnels de nouveaux indices pour faciliter l'EI avec leurs partenaires d'affaires.

Mots clés : structure d'une relation d'affaires, échange d'information, SIIO, paradigme de l'économie politique.



## CHAPITRE I

### INTRODUCTION

#### 1.1 Mise en situation

Depuis plusieurs années, la demande des consommateurs ne cesse de croître (Da Silveira, Borenstein et Fogliatto 2001; Liu, Shah et Schroeder, 2006; Onken, 2011), ce qui oblige aujourd'hui les organisations à réaliser des tâches qui sont difficiles à accomplir seul (Borgatti et Halgin, 2011). De ce fait, les entreprises comptent de plus en plus sur leurs partenaires pour répondre aux demandes du marché (Zimmerman et Foerstl, 2014) en externalisant les activités dans lesquelles elles sont moins compétentes (Sobredo et Roberts, 2002). Cette dynamique modifie les liens entre l'entreprise et ses partenaires d'affaires (Bensaou, 1997) et crée une plus grande interdépendance entre les acteurs sociaux présents (Bankvall et al, 2010; Sambasivan et al, 2011).

Tous ces changements font qu'aujourd'hui la compétitivité d'une entreprise au sein de la chaîne d'approvisionnement ne repose pas uniquement sur ses propres compétences mais aussi sur celles de ses partenaires d'affaires. De plus, les entreprises doivent porter une attention particulière à leurs relations d'affaires avec leurs partenaires afin que celles-ci répondent de manière optimale à leurs objectifs d'affaires (Carr et Kaynak, 2007; Möller et Hallinen 1999; Tan, Lyman et Wisner, 2002). En effet, de nombreux manufacturiers ont modifié leurs relations de dépendance traditionnelle avec leurs fournisseurs dans le but de créer de nouvelles relations fondées sur une logique coopérative (Bensaou, 1997). Cette collaboration entre les partenaires engendre ainsi des relations fructueuses à long terme (Day, 2000; Handfield et Bechtel, 2002; Hult *et al.*, 2003; Zhao et al., 2011). La compétitivité des chaînes d'approvisionnements à son tour, repose sur la qualité des

relations d'affaires entre les partenaires d'affaires qui la compose (Chen et Paulraj, 2004; Kotabe, Martin et Domoto, 2003). Par exemple, lorsque les activités d'échanges entre un fabricant et son distributeur sont gouvernées par des normes relationnelles telles que l'adaptabilité, l'EI) et la solidarité, un partenariat étroit se développe entre les entreprises, ce qui contribue à l'amélioration de l'exécution des tâches et à la performance du réseau d'approvisionnement (Noordewier, John et Nevin, 1990; Palmatier *et al.*, 2013).

#### 1.1.1 Les relations d'affaires

Les relations d'affaires font partie du quotidien des entreprises. Elles englobent un ensemble d'activités opérationnelles et financières bénéfiques à l'ensemble des parties impliquées dans l'échange telles que la vente, l'achat, la négociation et la livraison de produits ou de services (Mandjak et Szanto, 2010). Une relation d'affaires peut être définie comme un échange de droits de propriété entre deux entreprises qui contient des éléments de l'environnement d'affaires et de l'environnement transactionnel de l'échange (Claro, Hagelaar et Omta, 2003). Une relation d'affaires peut être vue aussi comme un système comportant certaines propriétés économiques (la réalisation de diverses activités d'échanges tels que l'achat et les ventes) et sociales (la coopération et la collaboration entre les partenaires pour une plus grande satisfaction lors des différents échanges effectués).

Les manufacturiers, les distributeurs et les détaillants ont reconnu que la gestion des relations d'affaires offre d'importantes possibilités économiques aux entreprises telles que la réduction des coûts d'opérations de leurs activités et la réalisation de profits (Beatty *et al.*, 1996; Weitz et Jap, 1995). Les relations d'affaires permettent aussi aux différents partenaires de réaliser des bénéfices stratégiques tels que l'élargissement de leur gamme de produits, l'acquisition de nouveaux clients grâce aux efforts de marketing et de ventes, l'expansion géographique avec de nouveaux emplacements (Claycomb et Martin, 2002). En plus des bénéfices économiques et stratégiques, les relations d'affaires permettent d'obtenir des bénéfices sociaux tels que la rétention de la relation, la satisfaction de la relation d'échanges, etc. D'autre part, le comportement



relationnel entre l'acheteur et le fournisseur favorise l'utilisation de diverses technologies (Stank, Keller et Daugherty, 2001).

La gestion des relations d'affaires a suscité beaucoup d'intérêt de la part de nombreux chercheurs dans les domaines du marketing, des technologies de l'information (TI) et de la chaîne d'approvisionnement. Cet intérêt a incité la création de trois courants de recherches en la matière tels que les différentes formes de relations d'affaires, la structure des relations d'affaires et l'utilisation des TI pour soutenir les relations d'échanges.

Dans le domaine du marketing, de nombreux auteurs se sont intéressés aux différentes formes de relations d'affaires. De manière précise, les chercheurs identifient et classent les relations d'affaires en fonction du contexte. Les formes de relations d'affaires les plus connues sont : la coentreprise (Davies *et al.*, 1995; Dwyer *et al.*, 1987; Heide, 1994), l'alliance (Mehta *et al.* 2006; Nordin, 2006), les réseaux (Antia et Frazier, 2001; Iacobucci et Hopkins 1992) et les consortiums (Chelariu et Sangtani, 2009; Ghauri, Lutz et Tesfom, 2001). La coentreprise est une entité qui est créée lorsque deux ou plusieurs entreprises mettent en commun une partie de leurs ressources pour créer une organisation distincte détenue conjointement (Inkpen et Crossan, 1995; Dwyer *et al.*, 1987). Les coentreprises sont utilisées pour atteindre des objectifs de collaboration et de protection de l'information (Barringer, 2000). Une alliance est un arrangement entre deux ou plusieurs entreprises qui établit une relation d'échanges mais n'a pas de copropriété impliqué (Dickson et Weaver, 1997, Nordin, 2006). Les deux types d'alliances les plus connues sont les alliances stratégiques (Mehta *et al.*, 2006) et les alliances technologiques (Das, Sen et Sengupta, 1998). Les réseaux sont des constellations d'entreprises qui s'organisent de manière sociale plutôt que par des contrats juridiquement contraignant (Atler et Hage, 1993; Iacobucci et Hopkins, 1992). Les consortiums sont des coentreprises spécialisées qui comportent différents arrangements et qui sont le plus souvent utilisés dans les développements technologiques (Aldrich et Sasaki, 1995; Barringer et Harrison, 2000; Chelariu et Sangtani, 2009).

Par ailleurs, les recherches effectuées sur les différentes formes de relations d'affaires se sont concentrées particulièrement sur la rétention de la relation. Les auteurs ont démontré que l'utilisation de la coopération ou du partenariat est important pour maintenir une relation



d'échanges sur le long terme (Achrol, 1983; Dwyer et al., 1987; Johnson, 1999; Joshi et Stump, 1999; Mohr, Fisher et Nevin, 1996).

D'autres chercheurs en marketing se sont intéressés à la structure des relations d'affaires qui permet à l'entreprise de gouverner ses activités (Heide et John, 1992; Pugh *et al.*, 1968). Plus précisément, les recherches sur la structure des relations se sont concentrées sur la durée de la relation (Anderson et Narus, 1984; Cannon, 2001; Grayson 2007) et les attributs de la relation (Gronroos, 2011; Heide et John, 1992; Lee, Pae et Wong, 2001; Möller et Hallinen, 1994; Morgan et Hunt, 1994; Ulaga, 2003). Selon Mallen (1973), la structure des relations d'affaires agit comme un ensemble de fonctions qui génère une réduction des coûts d'opérations de l'entreprise.

Finalement, quelques auteurs en marketing ont examiné le rôle des TI dans les relations d'échanges. Ils ont analysé l'impact que les TI peuvent avoir sur la performance de la relation d'affaires et ont démontré que certains facteurs tels que la coopération et la compatibilité inter-organisationnelle sur le plan technologique, stratégique et culturel favorisent l'intégration technologique (Kim, Kavusgil et Kalantone, 2006; Rajaguru et Matanda, 2012).

Dans le domaine des TI, les chercheurs se sont intéressés principalement à l'utilisation des TI pour soutenir les relations d'échanges (Bensaou, 1997; Hadaya et Cassivi, 2007, 2012). Ils ont tenté d'évaluer l'impact des SIIO dans les relations d'échanges (Bensaou, 1997, 1999; Boddy, Macbeth et Wagner, 2000; Hadaya et Cassivi, 2007; Mc Affee, Glassman et Honeycutt, 2002; Myers et Cheung 2008; Saeed, Malhotra et Grover, 2005; Sanders et Premus, 2005). Les SIIO sont décrits comme des systèmes d'information (SI) partagés par deux ou plusieurs organisations tels que l'extranet, le «business to business» (B2B) et l'échange électronique de données sur Internet (EDI) (Lin, 2006). Ils sont très souvent utilisés par les entreprises dans le but d'optimiser leur chaîne d'approvisionnement et informatiser les diverses activités journalières qu'ils effectuent. L'utilisation de ces systèmes améliore la coopération entre les partenaires d'affaires, ainsi que leur satisfaction et contribue à la performance des transactions commerciales par voie électronique (Vijayasarathy et Robey, 1997). De plus, Mukhopadhyay, Kekre et Kalathur (1995) ont démontré que l'utilisation de l'EDI améliore la qualité des informations échangées, réduit les coûts de transports et les coûts d'inventaires associés aux diverses activités d'affaires. Par exemple, le

constructeur automobile Chrysler a réalisé des bénéfices de plus de 100\$ par véhicule en améliorant son système de partage d'information.

Dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement, les recherches se sont concentrées sur les formes des relations d'affaires (Das, Sen et Sengupta, 1998; Fawcett *et al.* 2007) et l'utilisation des TI dans les relations d'échanges (Devaraj, Krajewski et Wei, 2007; Gosain, Malhotra et Sawi, 2005; Mc Affee, Glassman et Honeycutt, 2002). Les auteurs ont identifié et examiné le rôle des différentes formes de relations d'affaires dans les chaînes d'approvisionnement (Boddy *et al.*, 2000; Das *et al.*, 1998; Fawcett, 2007). D'autres auteurs ont observé l'impact des TI sur la relation d'affaires dans un contexte de chaîne d'approvisionnements. Par exemple, Devaraj, Krajewski et Wei (2007) ont démontré que les TI peuvent soutenir l'intégration technologique entre les fournisseurs et les clients dans la chaîne d'approvisionnement, ce qui pourrait à son tour améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise.

#### 1.1.2 La structure des relations d'affaires : un courant de recherche clé

Parmi les différents courants de littérature sur les relations d'affaires, celui portant sur la structure des relations d'affaires est un des plus important car la structure des relations d'affaires permet de gouverner les relations d'échanges entre les partenaires et permet de soutenir les différentes stratégies mises en place (Anderson et Narus, 1990; Dwyer *et al.*, 1987; Mohr et Spekman, 1994; Pugh *et al.*, 1968). La structure des relations d'affaires peut être définie comme un mécanisme de gouvernance utilisé par plusieurs partenaires d'affaires pour exécuter un ensemble d'activités afin de maintenir la relation d'échanges. De plus, dans un contexte où les relations d'affaires sont présentes sous différentes formes, il est important de bien comprendre le rôle de la structure afin que les relations d'échanges entre les différents partenaires perdurent (Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996; Barringer et Harrison, 2000; Dyer et Singh, 1998; Handfield et Betchel, 2002). Par conséquent, les partenaires d'affaires doivent choisir une structure d'affaires optimale qui leur permettra d'atteindre les objectifs de performance, telle que la réalisation des activités de distribution à moindres coûts (Rosenbloom, 1991). Cette structure devrait correspondre à la situation d'échange rencontrée.

Le courant de recherche sur la structure des relations d'affaires comporte des études sur : (1) les dimensions de la structure; (2) les antécédents de la structure; (3) les conséquences de la structure; et (4) la relation entre la structure et l'utilisation des TI. Les dimensions de la structure, ou plus souvent appelées les normes relationnelles, constituent un mode de gouvernance pour les entreprises et permettent de mesurer les différences structurelles entre les différentes entreprises (Pugh *et al.*, 1968; Zhang, Cavusgil et Roath, 2003). De nombreux auteurs ont proposé un ensemble de variables pour caractériser les dimensions de la structure. Parmi les diverses variables proposées, notons que les plus utilisées sont la centralisation de la prise de décisions, la formalisation des procédures, la participation à la prise de décisions, l'entraide, l'adaptabilité dans un changement de circonstances, l'EI et les actions conjointes (Boyle *et al.*, 1992; Dwyer et Oh 1987; Heide et John, 1990; Noordewier, John et Nevin, 1990; Achrol, Reve et Stern, 1983).

Une vaste littérature sur les relations d'affaires propose également de nombreuses variables économiques ou politiques qui ont un impact sur la structure d'une relation d'affaires (Anderson et Narus 1990; Heide et John, 1990). En faisant une synthèse des recherches effectuées, les variables antécédentes les plus utilisées par les études antérieures sont le conflit, les investissements spécifiques, l'interdépendance, la culture, le contrôle inter-entreprises (Heide et John 1992; Joshi et Campbell, 2003; Lee et Kim, 1999; Ouchi, 1980).

De nombreux auteurs ont démontré aussi l'impact que la structure peut avoir sur la performance de la relation d'affaires (Anderson et Narus, 1984; Baum et Wally, 2003; Dwyer et Welsh, 1985; Heide et John, 1990). Les deux types de performance d'une relation d'affaires les plus examinés sont la performance économique et la performance sociale. La performance économique d'une bonne structure s'observe par une réduction des coûts d'opérations, une croissance des ventes et une augmentation des parts de marchés (Baum et Wally, 2003; Pertusa-Ortega, Molina-Azorín et Claver-Cortés, 2010). La performance sociale quant à elle s'observe par la satisfaction de la relation d'affaires et l'engagement de chacun des partenaires pour obtenir une relation à long terme (Anderson et Narus, 1984; Ayers *et al.*, 1997; Monczka *et al.*, 1998; Sarkar *et al.*, 2001).

De plus, certaines études ont analysé la relation entre la structure et l'utilisation des SIIO (Grover, 1993; Hadaya et Cassivi, 2007; Kim, Cavusgil et Calantone, 2006). Par exemple,



Damanpour (1991), dans son étude empirique a démontré que la structure influence l'adoption des innovations. Dans un même objectif, Kim, Cavusgil et Calantone (2006) ont démontré que les SIIO peuvent être considérés comme des ressources qui améliorent la structure de la relation d'affaires et affectent positivement la performance de cette relation. De plus, Grover (1993) a démontré que certaines dimensions de la structure telles que l'entraide et la centralisation ont un impact sur l'adoption des SIIO.

### 1.1.3 Limites de la littérature

Malgré les nombreuses avancées énoncées ci-dessus, nous faisons le constat de deux principales lacunes dans la littérature sur la structure des relations d'affaires. Premièrement, bien que de nombreux auteurs aient démontré que l'EI est une dimension de la structure des relations d'affaires (Lee *et al.*, 2010; Li *et al.*, 2005; Noordewier, John et Nevin, 1990; Patnayakuni, Rai et Seth, 2006; Robicheaux et Coleman, 1994), peu d'études regardent la relation entre cette dimension et les autres dimensions de la structure. L'analyse de ces relations est importante car si effectivement il existerait une relation entre l'EI et les autres dimensions de la structure, nous serions en mesure de raffiner le modèle de Robicheaux et Coleman (1994). Deuxièmement, bien que des chercheurs aient étudié la relation entre l'EI et la performance de la relation d'affaires (Fawcett *et al.*, 2007; Lusch et Brown, 1996; Olorunniwo et Li, 2010; Srinivasan et Brush, 2006) ainsi que la relation entre l'EI et les SIIO (Cai et Yang, 2008; Chong *et al.*, 2009; Grover et Saeed, 2007), peu d'études ont exploré la relation qui pourrait exister simultanément entre ces trois notions : les dimensions de la structure, la performance de la relation et l'utilisation des SIIO. L'analyse de ces trois notions de manière simultanée est importante afin de déterminer les bénéfices de l'utilisation des SIIO pour soutenir l'EI entre des partenaires d'affaires.

### 1.2 Questions et objectifs de recherche

Pour remédier à ces limites dans la littérature, ce mémoire tentera de répondre aux deux questions de recherche suivantes :

- (1) Quel est le rôle de l'EI dans la structure des relations d'affaires?

(2) Est-ce que les SIIO renforcent la relation entre l'EI et la performance de la relation d'affaires?

Par conséquent, l'objectif de notre étude est triple:

- (1) Examiner si l'EI est influencé par les autres dimensions de la structure des relations d'affaires;
- (2) Examiner si l'EI influence la performance de la relation d'affaires; et
- (3) Examiner si l'utilisation des SIIO modère la relation entre l'EI et la performance dans une structure de relation d'affaires.

### 1.3 Contributions de la recherche

À travers cette étude, nous contribuons à la littérature de deux façons. Premièrement, nous aidons les chercheurs et les universitaires à mieux comprendre le rôle de l'EI dans la structure des relations d'affaires et démontrons que l'EI est relié aux autres dimensions de la structure des relations d'affaires. Deuxièmement, nous démontrons le rôle modérateur de l'utilisation des SIIO sur la relation entre l'EI performance de l'entreprise. Par ces deux première contributions théoriques, cette étude permet également de raffiner le modèle de Robicheaux et Coleman (1994).

En plus de ces contributions théoriques citées ci-dessus, cette étude offre une contribution pratique aux professionnels. Nous leur démontrons le rôle primordial de l'EI et des TI dans une relation d'affaires et leur offrons de nouveaux indices pour faciliter l'EI avec leurs partenaires d'affaires.

### 1.4 Plan du mémoire

Ce mémoire est structuré de la façon suivante. Le chapitre 2 introduit les concepts théoriques reliés à la structure d'une relation d'affaires, l'EI et les SIIO. Le chapitre 3 est dédié au modèle conceptuel de recherche dans lequel nous élaborons les différentes hypothèses de recherche. Le chapitre 4 est consacré au cadre méthodologique de recherche qui est utilisée pour répondre aux différentes questions de recherche. Le chapitre 5 contient les résultats de l'étude. Le dernier chapitre

conclut avec une discussion sur la synthèse des résultats, les contributions et les limites de l'étude et propose des perspectives pour de futures recherches.



## CHAPITRE II

### REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre fait un état de l'art sur les trois concepts clés nécessaires à l'élaboration du modèle conceptuel sur les antécédents et les conséquences de l'EI : les dimensions de la structure des relations d'affaires, l'EI et les SIIO. Premièrement, nous définissons de manière exhaustive la structure des relations d'affaires ainsi que le paradigme de la politique économique et les principales dimensions de la structure des relations d'affaires qui s'y rattachent. Deuxièmement, nous expliquons le rôle critique de l'EI dans les relations d'affaires et présentons les antécédents et les bénéfices de l'EI. Pour terminer, nous définissons les SIIO et traitons du rôle et de l'impact de l'utilisation des SIIO dans les relations d'affaires.

#### 2.1 La structure des relations d'affaires

La structure des relations d'affaires est définie comme un système qui permet de gérer l'ensemble des activités d'une entreprise et qui influence la performance économique et sociale de la relation d'échanges (Mallen, 1973; Robicheaux et Coleman, 1994). Elle est composée de deux types de structure : la structure des activités ou structure de processus et la structure des procédures et des règles. La structure des activités correspond aux mécanismes de décision utilisés entre les partenaires tels que les décisions de routine, les achats et les processus de planifications centralisés (Weitz et Jap, 1995). La structure des procédures et des règles à son tour détermine la manière dont les activités d'une firme affectent les activités d'une autre (Achrol *et al.*, 1983; Wilkinson, 1990).

La littérature sur la structure des relations d'affaires est très abondante (Anderson et Narus, 1990; Boyle *et al.*, 1992; Cannon et Homburg, 2001; Dwyer et Welsh, 1985; Dwyer et Oh 1987;



Heide et John, 1990; Heide et Miner, 1992; Jap 1999; Mohr et Spekman, 1994; etc.). En effet, un des problèmes majeurs qui suscite l'attention de ces auteurs est de savoir comment structurer les relations d'échanges entre les différents partenaires d'affaires car chaque relation peut être structurée d'une manière différente (Donaldson et O'Toole 2000; Golicic et Mentzer, 2005). En effet, l'existence de différentes formes de relations d'affaires poussent les partenaires à mieux organiser leurs échanges afin d'éviter des conflits et maintenir la relation sur une longue durée.

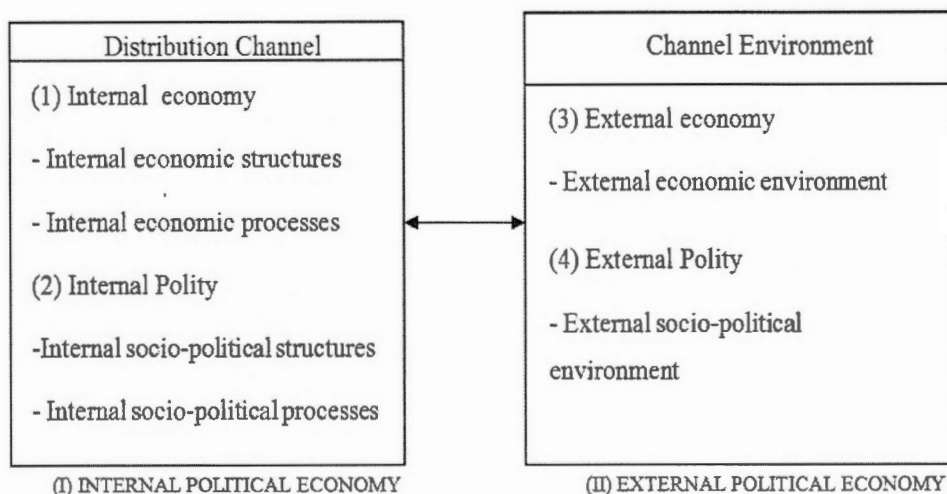
C'est dans cette optique que Stern et Reve (1980) ont proposé une nouvelle approche qui est le paradigme de la politique économique qui permet d'analyser les relations d'affaires. L'utilisation de ce paradigme contribue à l'amélioration de la compréhension des structures complexes. Il permet aussi de déterminer de manière spécifique les dimensions, les antécédents et les conséquences de l'émergence de la structure des relations d'affaires. Les paragraphes qui suivent présentent de manière détaillée le paradigme de la politique économique sur lequel de nombreuses études se sont basées pour mieux comprendre la structure des relations d'affaires. Ils exposent également les dimensions de la structure des relations d'affaires qui sont principalement fondés sur ce paradigme.

### 2.1.1 Le paradigme de l'économie politique

Le paradigme de l'économie politique considère un système social comme étant un ensemble de forces économiques et sociopolitiques qui affectent le comportement et la performance de l'entreprise. Cette approche comporte des construits qui proviennent principalement de la théorie de l'échange sociale, la théorie du comportement organisationnel et la théorie des coûts de transaction (Arndt, 1983), mais également de la théorie organisationnelle, la théorie de l'apprentissage et la psychologie cognitive et sociale. Elle permet de mieux comprendre le fonctionnement interne de la chaîne d'approvisionnement (Stern et Reve, 1980). Précisément, le paradigme de l'économie politique consiste à définir «l'identité» ou le «caractère» de l'unité sociale (l'entreprise) en fonction de ses relations d'échange avec d'autres unités sociales tels que les fournisseurs, les clients, les partenaires de la coentreprise, etc. Ainsi, l'unité sociale est une partie d'un réseau ou d'un ensemble d'unités sociales liées entre elles par un système d'échanges structurés. Les liens peuvent être de nature technique, économique, social, politique, émotionnel, informatif ou en fonction des

compétences. Par conséquent, le rôle de cette approche est de développer, maintenir et d'approfondir les relations inter-organisationnelles du réseau (Arndt, 1983).

Ce paradigme est constitué de deux systèmes majeurs (voir Figure 2.1) : (1) l'économie politique interne qui correspond au fonctionnement et à la structure de la relation d'échanges et (2) l'économie politique externe qui correspond à l'environnement de la relation d'affaires (Stern et Reve, 1980). De plus, il s'agit de la seule approche à effectuer une distinction explicite entre les aspects économiques et les aspects sociopolitiques de la structure des relations d'affaires, tout en mettant l'accent sur l'importance d'évaluer l'interaction de ces aspects (Robicheaux et Coleman, 1994). En tenant compte des interactions entre la dimension économique et la dimension politique, il est possible de comprendre et d'expliquer le fonctionnement des systèmes de distribution et d'en tirer un certain nombre de propositions importantes pour la recherche sur les relations d'échanges.



**Figure 2.1** Paradigme de la politique économique. (Tirée de Stern et Reve, 1980 p.54 fig.1 A political economy framework for distribution channel analysis)

Par ailleurs, cette approche comporte quatre éléments de base : l'économie interne, la politique interne, l'économie externe et la politique externe (Zald, 1970). L'économie interne

correspond aux forces économiques telles que les formes de transaction ou les arrangements économiques verticaux. L'économie interne d'une chaîne de distribution peut être divisée en deux composantes : la structure économique interne et les processus économiques internes.

La structure économique interne correspond aux arrangements économiques verticaux ou aux différentes formes transactionnelles au sein de la relation d'échanges. Ces arrangements englobent une série d'entreprises qui effectuent des échanges afin de réaliser une intégration verticale où les échanges entre les entreprises sont menés sous une hiérarchie (Williamson, 1975). Les processus économiques internes sont des accords sur les termes de l'échange ainsi qu'une division des fonctions du marketing entre les membres de la relation qui peuvent être réalisés de manière impersonnelle, routinière ou habituelle par la négociation ou par des procédés de planification centralisés (Stern et Reve, 1980).

La politique interne représente les forces sociopolitiques au sein de la relation telles que l'équilibre entre le pouvoir et la dépendance et l'équilibre entre la coopération et les conflits. La dimension politique du paradigme peut être considérée comme l'utilisation de l'autorité et du pouvoir au sein de la relation. La politique interne comporte aussi deux composantes : la structure sociopolitique interne et les processus sociopolitiques internes.

La structure sociopolitique interne correspond à la relation entre la dépendance et le pouvoir au sein de la relation d'affaires. Il est important de souligner qu'il y aura toujours un certain jeu de pouvoir au sein des relations en raison des dépendances mutuelles qui existent entre les membres, même si ce pouvoir peut être très faible (El Ansary et Stern, 1972). Les processus sociopolitiques réfèrent principalement aux sentiments et comportements dominants qui caractérisent les interactions entre les membres de la relation. Bien que les sentiments et les comportements des membres de la relation soient des construits multidimensionnels, les deux grandes dimensions dans l'analyse des relations d'échanges sont la coopération et le conflit.

L'économie externe est l'environnement économique actuel et futur dans lequel la firme exerce ses activités (Stern et Reve, 1980). L'environnement économique externe d'une relation d'affaires est caractérisé par les ressources (intrants et extrants) qui s'échangent entre les



partenaires. Finalement, les politiques externes sont les systèmes sociopolitiques dans lesquels l'entreprise opère. Elles sont associées à l'environnement de travail sociopolitique d'une entreprise (par exemple, les canaux de commercialisation) et représente la distribution et l'utilisation de pouvoir entre les acteurs externes (Stern et Reve, 1980).

L'objectif du paradigme de l'économie politique est de démontrer que les forces économiques et sociopolitiques ne sont pas analysées de manière isolée. Stern et Reve (1980) ont émis principalement des propositions de recherches pour analyser l'interaction qui pourrait exister entre l'économie interne et la politique interne. Ainsi, une structure économique interne peut procurer certains bénéfices à une relation d'affaires tels que la performance économique et l'avantage concurrentiel. D'autre part, les processus sociopolitiques associés à une économie interne donnée peuvent influencer à la fois les coûts de transaction et la prise de décision au sein de la relation. Tous ces facteurs influencent directement la performance de la relation d'affaires.

Ce paradigme a été utilisé par divers auteurs pour mieux comprendre les relations d'affaires. Par exemple, Boyle *et al.* (1992) ont utilisé cette approche pour développer de nouvelles stratégies d'influence (moyens par lesquels une entreprise communique avec ses partenaires pour influencer leurs comportements) qui leur ont permis d'analyser les liens entre les normes relationnelles et les structures de gouvernance d'une relation d'affaires. Dans la même continuité, Geyskens, Steenkamp et Kumar (1999) ont proposé un modèle conceptuel de la satisfaction des membres d'une relation d'affaires qui distingue deux types de satisfaction : la satisfaction économique et non économique. Les résultats indiquent que la satisfaction économique et la satisfaction non économique sont des construits distincts qui ont des relations différentes avec les antécédents et les conséquences de la relation d'affaires. De plus, d'autres chercheurs utilisent ce paradigme pour examiner le rôle des TI dans les relations d'affaires. En effet, Salo (2012) a démontré comment les technologies mobiles peuvent être déployées dans les relations d'affaires pour améliorer les processus d'affaires des partenaires.

En somme, ce qui est important à retenir au sujet du paradigme de l'économie politique est que l'environnement externe influence le comportement des décideurs et que les décideurs analysent cet environnement à la recherche d'opportunités et de menaces. Par la suite, ils formulent

des réponses stratégiques et s'organisent de manière à améliorer leur potentiel d'adaptation (Dwyer et Welsh, 1985). Le paradigme de la politique économique est l'une des seules approches qui parvient à faire la distinction entre les perspectives économiques et politiques de la structure des relations d'affaires tout en mettant l'accent sur l'interaction entre ces deux perspectives (Robicheaux et Coleman, 1994). Cette approche est intégrale dans le sens où de nombreux intérêts de recherches inter-organisationnelles sont rassemblés dans une seule approche. De plus, le paradigme de l'économie politique est utile pour identifier les principales variables qui gouvernent la structure des relations d'affaires. Il suggère aussi que les dimensions économiques et politiques affectent la structure des relations d'échanges (Boyle *et al.*, 1992 ; Dwyer et Oh, 1987).

### 2.1.2 Les dimensions de la structure des relations d'affaires

Les auteurs ont proposé de nombreuses dimensions de la structure des relations d'affaires (Bello, Chelariu et Zhang, 2003; Dwyer et Oh, 1987; John et Reve, 1982; Noordewier, John et Nevin, 1990; Pugh *et al.*, 1968). Le tableau 2.1 présente et définit les principales dimensions de la structure des relations d'affaires proposées dans la littérature ainsi que la théorie utilisée pour soutenir chacune de ces dimensions. À la lecture du tableau, nous pouvons remarquer que les dimensions de la structure des relations d'affaires les plus citées sont les actions conjointes, l'entraide, la centralisation, la communication, la configuration, le contrôle, la coordination, la culture, l'EI, l'adaptabilité, les interactions, la formalisation, la participation, la solidarité, la spécialisation et la standardisation. En effet, Bello, Chelariu et Zhang (2003), dans leur étude sur les antécédents et les conséquences des relations d'exportations proposent trois dimensions de la structure : l'adaptabilité, la solidarité et l'EI. L'adaptabilité est définie comme la volonté des deux partenaires à faire des adaptations en fonction des différentes circonstances. La solidarité représente une attente des deux parties concernant le comportement à adopter dans la relation. L'EI est le partage d'information formelle et informelle entre les entreprises. Ces dimensions contribuent à la coordination des activités d'échanges et à la performance du distributeur. Dans le même objectif, Pugh *et al.* (1968) ont proposé cinq dimensions de la structure : la spécialisation, la standardisation, la formalisation, la centralisation, la configuration et l'adaptabilité, dans le but de mesurer les différences structurelles des entreprises.



Tableau 2.1 Dimensions de la structure des relations d'affaires

Dimensions de la structure	Définition	Théorie utilisée	Auteur(s)
Actions conjointes	Degré d'interpénétration des frontières organisationnelles (Heide et John, 1990)	Paradigme de la politique économique Économie des coûts de transaction Marketing relationnel	Robicheaux et Coleman (1994)
Actions conjointes	Degré d'interpénétration des frontières organisationnelles (Heide et John, 1990)	Théorie de la dépendance des ressources Théorie des coûts de transaction Théorie du pouvoir politique	Lee et Kim (1999)
Adaptabilité	Volonté bilatérale de faire des adaptations en fonction des circonstances.	Théorie de la dépendance des ressources	Bello, Chelariu et Zhang (2003)
Centralisation	Degré auquel le pouvoir de prise de décision est concentré.	Paradigme de la politique économique	John et Reve (1982)
Centralisation	Degré auquel la prise de décisions est concentrée (John et Reve, 1992).	Paradigme de la politique économique	Dwyer et Oh (1987)
Centralisation	Degré auquel le pouvoir de prise de décisions est concentré à un niveau vertical (John et Reve, 1992).	Paradigme de la politique économique Économie des coûts de transaction Marketing relationnel	Robicheaux et Coleman (1994)
Communication	Communication ou partage d'information effectué pour réaliser l'ensemble des objectifs.	Théorie de la dépendance des ressources Théorie des coûts de transaction Théorie du pouvoir politique	Lee et Kim (1999)
Configuration	Forme de la structure.	Théorie de l'organisation	Pugh <i>et al.</i> (1968)
Contrôle	Suivi ou surveillance des actions que l'acheteur entreprend pour garantir la performance du fournisseur lors de l'échange (Noordewier, John et Nevin, 1990).	Paradigme de la politique économique Économie des coûts de transaction Marketing relationnel	Robicheaux et Coleman (1994)
Contrôle	Suivi ou surveillance des actions que l'acheteur entreprend pour garantir la performance du fournisseur lors de l'échange.	Analyse des coûts de transaction	Noordewier, John et Nevin (1990)
Culture	Membres du réseau qui partagent des orientations générales (Wilkins et Ouchi, 1983)	Paradigme de la politique économique Économie des coûts de transaction Marketing relationnel	Robicheaux et Coleman (1994)
Culture	Degré de similitude des valeurs et croyances partagées entre les partenaires d'affaires.	Théorie de la dépendance des ressources Théorie des coûts de transaction Théorie du pouvoir politique	Lee et Kim (1999)
EI	Informations fournis par le vendeur ou l'acheteur tel que le prix, la spécification et la planification de la livraison du produit.	Analyse des coûts de transaction	Noordewier, John et Nevin (1990)

Tableau 2.1 Dimensions de la structure des relations d'affaires (suite)

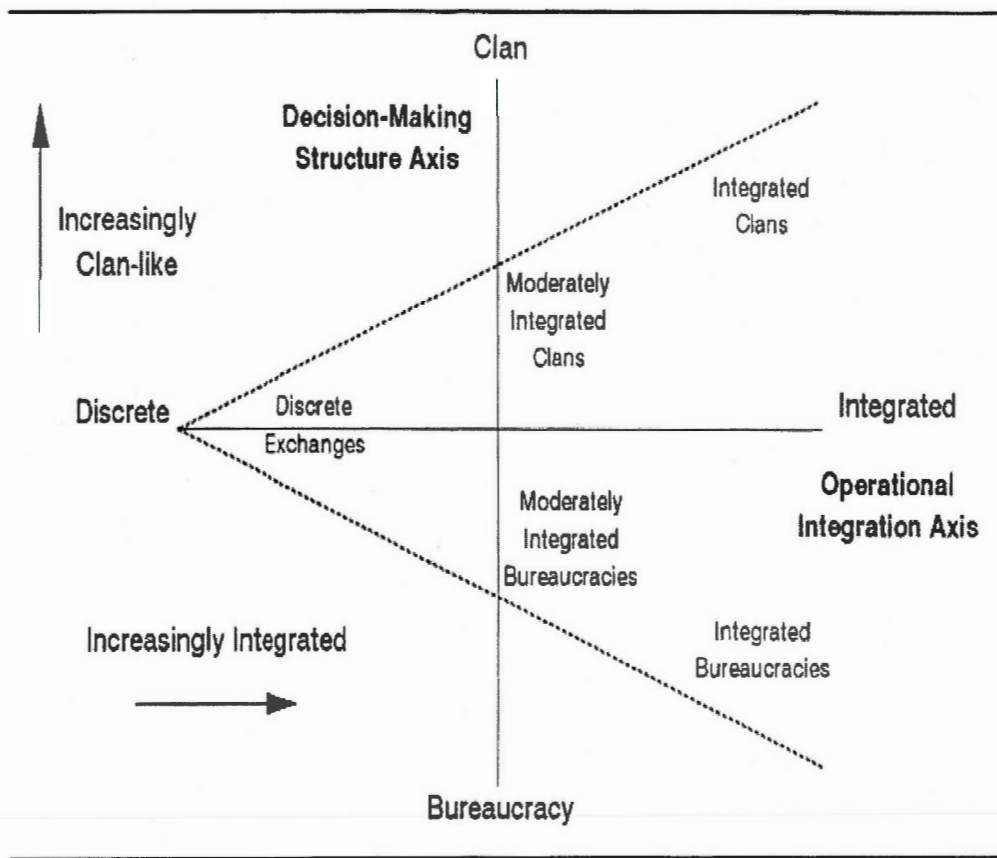
Dimensions de la structure	Définition	Théorie utilisée	Auteur(s)
EI	Informations fournis par le vendeur ou l'acheteur tels que le prix, la spécification et la planification de la livraison du produit (Noordewier, John et Nevin, 1990).	Paradigme de la politique économique Économie des coûts de transaction Marketing relationnel	Robicheaux et Coleman (1994)
EI	Partage d'information formelle et informelle entre les entreprises.	Théorie de la dépendance des ressources	Bello, Chelariu et Zhang (2003)
EI	Attente bilatérale que les parties partagent de l'information.	Paradigme de la politique économique	John et Reve (1982)
Entraide	Volonté du fournisseur de fournir de l'assistance à l'acheteur (Noordewier, John et Nevin, 1990).	Paradigme de la politique économique Économie des coûts de transaction Marketing relationnel	Robicheaux et Coleman (1994)
Entraide	Volonté du fournisseur de fournir de l'assistance à l'acheteur.	Analyse des coûts de transaction	Noordewier, John et Nevin (1990)
Flexibilité	Volonté bilatérale de faire des adaptations en fonction des circonstances.	Théorie de la dépendance des ressources	Bello, Chelariu et Zhang (2003)
Formalisation	Degré auquel les règles et procédures fixées gouvernent les activités dyadiques.	Paradigme de la politique économique	John et Reve (1982)
Formalisation	Degré auquel la prise de décisions est réglementée par des procédures et des règles.	Paradigme de la politique économique	Dwyer et Oh (1987)
Formalisation	Degré auquel les règles et procédures fixées gouvernent les activités dyadiques (John et Reve, 1982).	Paradigme de la politique économique Économie des coûts de transaction Marketing relationnel	Robicheaux et Coleman (1994)
Interactions	Degré de coordination au sein du réseau dyadique	Paradigme de la politique économique	John et Reve (1982)
Participation	Degré de participation dans la prise de décisions	Paradigme de la politique économique	Dwyer et Oh (1987)
Participation	Degré de participation dans la prise de décisions (Dwyer et Welsh, 1985).	Paradigme de la politique économique Économie des coûts de transaction Marketing relationnel	Robicheaux et Coleman (1994)
Solidarité	Attente bilatérale et comportement espérés pour retenir la relation.	Paradigme de la politique économique	John et Reve (1982)
Solidarité	Attente bilatérale et comportement espérés pour retenir la relation.	Théorie de la dépendance des ressources	Bello, Chelariu et Zhang (2003)
Spécialisation	Division du travail au sein de l'organisation et répartition des fonctions au sein de certains postes.	Théorie de l'organisation	Pugh <i>et al.</i> (1968)
Standardisation	Ensemble de règles et procédures régissant les processus de l'entreprise.	Théorie de l'organisation	Pugh <i>et al.</i> (1968)

Une lecture du tableau démontre également que la majorité de ceux-ci sont ancrés sur le paradigme de la politique économique. En effet sur seize dimensions, dix font référence à la théorie. Dans leur modèle de la structure des relations d'affaires, Robicheaux et Coleman (1994) propose huit dimensions de la structure réparties selon deux axes (Figure 2.2) : l'axe de la structure de prise des décisions et l'axe de l'intégration opérationnelle. L'axe de la structure de prise de décisions est le degré auquel la structure de prise de décision d'une relation de réseau est clanique ou bureaucratique. Dans cet axe, on observe quatre dimensions : (1) la centralisation est le degré auquel le pouvoir de prise de décision est concentré à un niveau vertical (John et Reve, 1982), (2) la formalisation est le degré auquel la prise de décision est règlementée par des procédures et des règles (Dwyer et Welsh, 1985), (3) la participation est le degré de participation dans la prise de décision (Dwyer et Welsh, 1985) et (4) le paradigme partagé ou la culture est le degré de similitude des valeurs et croyances partagées entre les partenaires d'affaires (Lee et Kim, 1999).

L'axe de l'intégration opérationnelle se concentre quand à lui sur le niveau d'intégration de la structure qui va de la relation discrète à la relation intégrée. Les dimensions faisant partie de cet axe sont les suivantes : (1) les actions conjointes sont le degré d'interpénétration des frontières organisationnelles (Heide et John, 1990), (2) l'entraide est la volonté du fournisseur de fournir de l'assistance à l'acheteur, (3) le contrôle est le suivi ou la surveillance des actions que l'acheteur entreprend pour garantir la performance du fournisseur lors de l'exécution de l'échange (Noordewier, John et Nevin, 1990) et (4) l'EI est l'attente bilatérale qu'une partie fournira de l'information utile à une autre partie (John et Reve, 1982).

Malgré son potentiel (cité 236 fois dans Google Scholar), à notre connaissance le modèle de recherche proposé par Robicheaux et Coleman (1994) n'a jamais été testé empiriquement dans son ensemble.





**Figure 2.2** Les dimensions de la structure des relations d'affaires. (Tirée de Robicheaux et Coleman 1994)

## 2.2 L'EI

La présente section est divisée en trois sous-sections qui traitent de l'importance de l'EI dans les relations d'affaires. La première sous-section décrit ce qu'est l'EI, la deuxième sous-section présente les antécédents de l'EI et la dernière sous-section traite des bénéfices de l'EI.

### 2.2.1 Qu'est-ce que l'EI?

L'EI a suscité beaucoup d'intérêt de la part de nombreux chercheurs, dans de nombreux domaines tels que la chaîne d'approvisionnement (Cheng, Yeh et Tu, 2006; Fawcett *et al.*, 2007;

Olorunniwo et Li, 2010) et les relations inter-organisationnelles (Bello, Chelariu et Zhang, 2003; Kwon et Suh, 2004; Li *et al.*, 2005; Mohr et Spekman, 1994; Srinivasan et Brush, 2006; Vijayasarathy et Robey, 1997). L'EI est un composant clé de la structure des relations d'affaires. En effet les gestionnaires cherchent à améliorer leur performance opérationnelle et leur compétitivité en développant une meilleure capacité à échanger de l'information (Fawcett *et al.*, 2007).

L'information est un élément critique dans la stratégie d'affaires d'une entreprise afin de mieux cerner son environnement et ses activités avec ses partenaires et mérite une attention particulière de la part des différents partenaires. Par conséquent, l'EI réfère au degré auquel l'information propriétaire et critique est transmise aux différents partenaires d'affaires (Mohr et Spekman, 1994). En général, ce partage d'information comprend les spécifications sur les produits, les prix, les délais de livraison, etc. (Noorderwier, John et Nevin, 1990). Dans certaines situations, les partenaires peuvent échanger des informations d'ordre stratégique afin de faire évoluer leurs échanges. Par exemple, les détails de la santé financière du fournisseur, le niveau d'endettement, la capacité de croître et la structure des frais généraux sont nécessaires pour planifier efficacement les futurs achats et la croissance au sein d'une relation d'échanges (Monczka *et al.*, 1998).

D'autres auteurs voient l'EI comme le partage formel et informel d'information utiles à un moment donné entre les partenaires (Anderson et Narus, 1990). De cette manière, chaque participant est motivé à utiliser ces informations pour arriver à des explications sur le comportement de l'autre, de manière à mieux prévoir les actions et réactions probables de l'autre. De plus, en terme de niveau ou de degré d'EI, il y a le partage d'information complet et le partage d'information partiel. Par exemple, le partage d'information partiel est observé lorsque le fournisseur obtient de l'information de la part des détaillants sur la gestion des commandes et les stratégies d'inventaires reliées. Si le partenaire obtient plus d'informations sur le statut de l'inventaire du détaillant et les variations de la demande des clients, il s'agit d'un partage d'information complet (Li *et al.*, 2005).

Lee et Whang (2000) dans leur article de recherche ont démontré que les partenaires de la chaîne d'approvisionnement partagent différents types d'informations dans le but de faire évoluer la relation d'affaires tels que: l'inventaire, les ventes, l'état des commandes et l'échéancier de la production.

Premièrement, l'inventaire demeure l'une des données les plus partagées entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement car l'accès au statut de l'inventaire contribue à réduire le niveau des stocks dans la chaîne d'approvisionnement (Lau, Huang et Mak, 2004; Yu, Yan et Cheng, 2001). Waller *et al.* (1999) à l'aide d'une étude de cas ont démontré que l'EI à l'aide de systèmes informatiques permet de partager le niveau d'inventaires de chacun des partenaires en temps réel et d'améliorer le service tout en réduisant les coûts de la chaîne d'approvisionnement.

Deuxièmement, les fournisseurs et les détaillants partagent des données sur les différentes ventes effectuées dans un but stratégique pour de futurs échanges. Par exemple, Dell partage de l'information pour améliorer sa capacité à traiter des commandes et à utiliser sa chaîne d'approvisionnement. Ainsi, l'interaction entre Dell et ses clients rend le système de production plus efficace et permet la planification de la chaîne d'approvisionnement (Zhou et Benton, 2007).

Troisièmement, les membres de la chaîne d'approvisionnement partagent des informations sur le statut des commandes, de sorte que les problèmes concernant la commande soient résolus le plus rapidement que possible. Par exemple, les partenaires de la chaîne d'approvisionnement peuvent autoriser l'accès à la base de données de commandes à l'autre membre afin de lui permettre de connaître le niveau d'inventaire des produits et le statut de sa commande. Le principal bénéfice de ce type de partage d'EI est l'amélioration de la qualité du service à la clientèle, la réduction des cycles de paiements et les économies de coûts de main-d'œuvre. Pour terminer, un manufacturier peut utiliser l'échéancier de production de son fournisseur pour améliorer son propre échéancier. Par exemple, les constructeurs automobiles américains ont accès à l'échéancier de production de leur fournisseurs afin d'ajuster leur construction de véhicules.

D'autre part, la concurrence mondiale et les avancées technologiques poussent les entreprises à mettre plus d'emphasis sur leur chaîne d'approvisionnement. Afin que la gestion de cette chaîne d'approvisionnement soit la plus efficace que possible, les partenaires partagent de plus en plus d'informations dans le but de respecter leurs engagements envers leurs partenaires (Lee et Whang, 2000). Par conséquent, un manufacturier dans une chaîne d'approvisionnement dynamique peut avoir à ajuster ses stratégies de partage d'information en fonction de son partenaire d'affaires.

De manière globale, on constate que l'EI joue un rôle important dans les relations d'affaires. La sous-section suivante présente les principales variables qui sont antécédentes à l'EI.

### 2.2.2 Les antécédents de l'EI

Le tableau 2.2 propose et définit la liste des antécédents de l'EI étudiés dans la littérature (Ayers, 1997; Dahlstrom, 1996; Fang *et al.*, 2008; Heide et John, 1992; Li et Lin, 2006) tout en précisant si l'hypothèse entre chacun des antécédents et l'EI a été supportée ou non. Le tableau démontre que les antécédents les plus utilisées dans la littérature sont la confiance, l'interdépendance, les investissements spécifiques, la centralisation, la formalisation, l'entraide, la culture, la participation, le contrôle et les actions conjointes. La confiance est une variable qui a été souvent utilisée dans la littérature du marketing et la littérature de la chaîne d'approvisionnement. Elle est définie comme la volonté de s'appuyer sur un partenaire d'affaires en qui on a confiance (Moorman, Zaltman et Deshpande, 1992). Beaucoup d'entreprises considèrent la confiance comme un élément clé pour développer des liens d'affaires et partager de l'information stratégique ou opérationnelle. En effet, les entreprises peuvent vouloir partager certains types d'informations avec leurs partenaires mais seront réticents à partager de l'information propriétaire avec ceux-ci s'ils n'ont pas totalement confiance en eux (Morgan et Hunt, 1994). La confiance encourage la communication dans une relation dyadique et est importante si les partenaires veulent continuer à réaliser des activités sur une longue période (Sezen et Yilmaz, 2007). De plus, la présence de la confiance dans un contexte de chaîne d'approvisionnement favorise un meilleur comportement entre les membres. Par ailleurs, la confiance encourage et stimule certaines attitudes qui améliorent la qualité de l'information et réduisent la peur de la divulgation et du partage de l'information (Li et Lin, 2006; Schurr et Ozanne, 1985).



Tableau 2.2 Les antécédents de l'EI

Antécédents	Déf. de la var. antécédente	Var. captant l'EI	Déf. De la var. captant l'EI	Hypothèses	Résultats	Auteur(s)
Centralisation	Concentration de pouvoir de décision qui affecte généralement la performance et augmente la perception de structure bureaucratique (John 1984).	Compétence coopérative	Partage d'information formelles et informelles entre les entreprises.	La compétence coopérative est influencée positivement par des mécanismes administratifs qui sont centralisés.	Hypothèse non supportée	Sivadas et Dwyer (2000)
Centralisation	Degré auquel le pouvoir de prise de décision	Intégration entre la R&D et le marketing	N.D	Intégration entre la R&D et le Marketing est influencée par la centralisation	Hypothèse non supportée	Ayers, Dalhstrom et Skinner (1997)
Confiance	Volonté de s'appuyer sur un partenaire d'affaires en qui on a confiance.	EI	Partage rapide et précis d'information critique	La confiance envers le fournisseur influence positivement l'EI.	Hypothèse supportée	Sezen Yilmaz (2007) et
Culture	La culture réfère à la congruence dans les valeurs, philosophie et objectifs organisationnels.	EI bilatéral	Dispositif d'intégration qui les partenaires à aligner leurs intérêts et valeurs.	La compatibilité culturelle sera positivement associée à l'EI bilatéral	Hypothèse supportée	Sarkar Yilmaz (2001) et
Dépendance	La dépendance est la nécessité d'une entreprise de maintenir sa relation avec l'autre pour atteindre ses objectifs (Frazier 1983)	EI	Partage rapide et précis d'information critique	La confiance envers le fournisseur influence positivement l'EI.	Hypothèse supportée	Sezen Yilmaz (2007) et
Distance culturelle	N.D	EI	Attente bilatérale qu'un partenaire fournira de l'information à un autre partenaire.	Plus la distance culturelle entre les membres est élevée et plus il est probable que les membres s'appuient sur des normes relationnelles d'information.	Hypothèse non supportée	Zhang, Cavusgil et Roath (2003)
Formalisation	Utilisation de règles explicites (Bidault et Cummings 1994)	Compétence coopérative (communication)	Partage d'information formel et informel entre les entreprises.	La compétence coopérative est influencée positivement par des mécanismes administratifs qui sont formalisés	Hypothèse supportée	Sivadas Dwyer (2000) et
Interdépendance	Influe le degré de dépendance	Comportement relationnel	N.D	Une forte interdépendance entre un fournisseur et un distributeur influencera positivement le comportement relationnel	Hypothèse supportée	Lusch Brown (1996) et

Tableau 2.2 Les antécédents de l'EI (suite)

Antécédents	Déf. de la var. antécédente	Var. captant l'EI	Déf. De la var. captant l'EI	Hypothèses	Résultats	Auteur(s)
Investissements spécifiques	N.D	Normes relationnelles	Attente bilatérale qu'une partie fournira de l'information à une autre partie.	Les investissements spécifiques des acheteurs influencent positivement les normes relationnelles de la relation d'affaires.	Hypothèse supportée	Heide et John (1992)
Participation	Degré auquel les partenaires sont impliqués dans la prise de décisions	Normes relationnelles	N.D	Dans une relation bilatérale, la participation influence l'EI.	Hypothèse supportée	Dahlstrom, Mc Neily et Spehl (1996)
Participation du client	Implication du client dans les activités de l'entreprise	Processus de développement de nouveau produit	N.D	La participation du client influence positivement	Hypothèse supportée	Fang, Palmatier et Evans, (2008)
Solidarité	N.D	Traitement de l'information d'équipe	Facteur de deuxième ordre qui inclut l'IE et l'utilisation de l'information.	Un niveau élevé de solidarité influencera positivement le traitement d'information de l'équipe.	Hypothèse supportée	Deeter-Schmelz et Ramsey (2003)
Vision partagée	Degré de similitude des valeurs et croyances entre les partenaires d'affaires.	Partage d'information	Degré auquel l'information critique est et propriétaire est transmise au partenaire d'affaire.	Plus le niveau de vision partagée entre les partenaires de la chaîne d'approvisionnement sera élevé et plus le niveau de partage d'information sera élevé.	Hypothèse supportée	Li et Lin (2006)

Un autre exemple d'antécédent est l'interdépendance. Cette variable est définie comme la facilité à laquelle le manufacturier ou le fournisseur pourrait remplacer son partenaire (Heide, 1994). Selon la théorie de l'interdépendance sociale, les interdépendances dans les objectifs, les tâches entre les partenaires résultent en des interactions qui influencent les résultats immédiats et futurs des partenaires. Ces interactions sont caractérisées par de l'entraide mutuelle et l'échange de ressources nécessaires telles que des informations (Johnson, 1999). Lorsque le degré d'interdépendance est élevé entre les partenaires, les entreprises comptent l'une sur l'autre sur le bon fonctionnement de la relation et l'accès aux ressources rares (Lusch et Brown, 1996).

D'autre part, Heide et John (1992) ont démontré que les investissements spécifiques représentent un antécédent à l'EI. Les investissements spécifiques sont définis comme des investissements pour des biens physiques qui contribuent à un contrôle accru sur les décisions des partenaires particulièrement sur les normes relationnelles telles que l'EI.

Outre les antécédents exposés plus haut, on remarque également que les sept autres dimensions de la structure des relations d'affaires de Robicheaux et Coleman (1994) : la centralisation, la formalisation, l'entraide, la culture, la participation, le contrôle et les actions conjointes, sont également des antécédents de l'EI. En effet, selon John (1984), la centralisation est la concentration du pouvoir de décision qui affecte généralement la performance car elle augmente l'autorité bureaucratique et diminue les attitudes favorables au bon fonctionnement des activités. Par conséquent, un niveau élevé de la centralisation de la prise de décision peut affecter le partage d'information entre les partenaires de la relation d'affaires (Sivadas et Dwyer, 2000). Selon Bidault et Cummings (1994), la formalisation est définie comme le degré auquel les règles et les procédures écrites contrôlent les relations interentreprises. Les procédures formelles permettent ainsi de contrôler les tâches ou les responsabilités des personnes lors de diverses activités et crée un environnement idéal à l'intégration et à l'EI (Ayers *et al.*, 1997). Par ailleurs, les entreprises qui s'entraident cherchent à partager plus d'information et augmentent la satisfaction du service de chacune d'entre elles (Macneil, 1980). De plus, l'entraide et l'EI permettent aux manufacturiers de mieux connaître leurs partenaires et de renforcer les liens de la relation. Selon Mukherjee et Nath (2007), la culture est le degré auquel les partenaires ont des croyances communes en ce qui



concerne les règlements et les objectifs qui sont importants ou inappropriés au sein de l'entreprise. L'incompatibilité des valeurs et des objectifs d'affaires entre les partenaires peut conduire à une relation improductive caractérisée par des conflits et à l'incapacité des partenaires de partager de l'information (Sarkar *et al.*, 2001). La participation quant à elle est le degré d'implication des partenaires dans la prise de décisions. Par exemple, un client qui partage de l'information pertinente avec son fournisseur, coordonne et intègre les activités tout en améliorant de manière significative la valeur du produit (Fang, Palmatier et Evans, 2008). Le contrôle est le suivi ou la surveillance des actions que l'acheteur entreprend pour garantir la performance du fournisseur lors de l'exécution de l'échange. La surveillance active est souvent utilisée pour s'assurer que le flux d'informations communiqué aux fournisseurs dans les échanges relationnels n'est pas usurpé par des vendeurs opportunistes (Noordewier, John et Nevin, 1990). Pour terminer Heide et John (1990) définissent les actions conjointes comme l'ensemble des activités que les partenaires d'affaires réalisent ensemble afin d'atteindre leurs divers objectifs. Les actions conjointes favorisent l'EI dans les relations d'affaires (Bensaou, 1997).

### 2.2.3 Les bénéfices de l'EI

De nombreux chercheurs ont analysé empiriquement l'impact de l'EI sur la performance (Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996; Morgan et Hunt 1994; Stump et Heide, 1996). Le tableau 2.3 présente les bénéfices potentiels que peuvent apporter l'EI tout en précisant si l'hypothèse entre l'EI et chacun des bénéfices potentiels a été supporté ou non. Le tableau démontre que l'EI procure plusieurs bénéfices tels que la satisfaction de la relation d'affaires, la confiance des partenaires, le succès de la relation et la réalisation de bénéfices stratégiques.



**Tableau 2.3** Les conséquences de l'EI

Variable captant l'EI	Variable captant la performance	Hypothèses	Résultats	Auteur(s)
Partage d'information	Satisfaction	Le partage d'information conduit à une meilleure performance.	Hypothèse soutenue	Olorunniwo (2010)
EI	Satisfaction	Les alliances stratégiques à des niveaux élevés de partage d'information	Hypothèse soutenue	Monczka et al.(1998)
EI	Performance stratégique	L'EI bilatérale sera positivement associé à la performance stratégique	Hypothèse soutenue	Sarkar et al. (2001)
EI	Confiance	Une norme bilatérale d'EI est associée positivement à la satisfaction.	Hypothèse soutenue	Aulakh, Kotabe et Sahay(1996)
EI	Performance de l'entreprise	Une norme bilatérale d'EI a un effet positif sur la perf. de l'entreprise.	Hypothèse soutenue	Zhang, Cavusgil et Roath (2003)
EI	Bénéfices stratégiques	Les bénéfices de l'entreprise sont associés positivement au niveau de partage d'information.	Hypothèse soutenue	Nielson (2003)
EI	Performance de la chaîne d'approvisionnement	Le partage d'information a un impact positif sur la chaîne d'approvisionnement	Hypothèse soutenue	Zelbst et al. (2010)
Communication de l'information	Satisfaction	La communication d'informations provenant des vendeurs aura un effet positif sur la satisfaction de la clientèle.	Hypothèse soutenue	Agnihotri, Rapp et Trainor (2008)
Compétence coopérative	Succès	La compétence coopérative au sein des partenaires est positivement reliée au succès du développement du produit.	Hypothèse soutenue	Sivadas et Dwyer (2000)

Selon le paradigme de la politique économique, la performance de la structure des relations d'affaires peut être de deux types : la performance politique et la performance économique. La performance politique représente tous les bénéfices sociaux que peuvent obtenir une entreprise dans sa relation d'échanges avec son partenaire. La performance politique peut être observée par différents bénéfices tels que la satisfaction, la confiance, l'engagement, le désir de poursuivre la relation (Robicheaux et Coleman, 1994). La performance économique quant à elle représente l'ensemble des bénéfices obtenus par les activités opérationnelles de l'entreprise tels que la marge de profits, la rotation de l'inventaire, la croissance des ventes, l'augmentation des parts de marché

(Robicheaux et Coleman, 1994). Par conséquent, l'EI influence autant la performance politique et la performance économique tels que proposées par Robicheaux et Coleman (1994).

En ce qui concerne la performance politique, l'EI influence la confiance des partenaires et la satisfaction. Premièrement, la confiance est obtenue grâce à la communication et l'interaction des deux parties (Mukherjee et Nath, 2007). En effet, Gefen et Straub (2003) ont démontré que la confiance ne peut être observée que dans un contexte social où les deux parties communiquent de façon active. De plus, ils ont constaté que la confiance est essentielle pour augmenter les ventes en ligne. Un détaillant en ligne peut ainsi améliorer sa communication avec son partenaire en termes d'authenticité, de pertinence et de qualité de l'information. Par ailleurs, la mise en place de mécanismes de communication dans la chaîne d'approvisionnement augmente la présence de la confiance et le partage de connaissances, conduisant ainsi à meilleure collaboration des partenaires (Cetindamar, Çatay et Basmaci, 2005).

Deuxièmement, dans la littérature sur les relations d'affaires, une attention remarquable a été accordée à la satisfaction de la relation d'échanges (Dwyer, Schurr et Oh 1987, Frazier, 1983; Johnson, 1982). La satisfaction des membres de la relation d'affaires a été généralement définie comme l'appréciation d'un partenaire d'affaires de tous les résultats de sa relation d'affaires avec un autre partenaire (Geyskens, Steenkamp et Kumar, 1999). En somme, dans une relation d'échanges où les normes de communication et le partage d'information sont fortement présents les conflits entre les partenaires sont peu nombreux et on assiste à une plus grande satisfaction des partenaires (Cai et Yang, 2008; Monczka *et al.*, 1998; Olorunniwo et Li, 2010).

L'EI influence également la performance économique. Par exemple, lorsqu'un fournisseur partage ouvertement de l'information avec son partenaire d'affaires, le partenaire acquiert de nouvelles idées sur les produits du fournisseur et peut ainsi réduire ses coûts d'opérations (Anderson et Narus, 1990). En outre, l'espoir d'obtenir toutes les informations sur une base continue permet aux de mieux faire face à leur environnement externe (Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996; Cannon et Homburg, 2001). L'EI procure aussi des bénéfices économiques tels que l'augmentation du volume des ventes et des revenus et la rotation de l'inventaire (Nielson 1998; Robicheaux et Coleman, 1994).

Toujours en ce qui concerne la performance économique, l'EI permet aux partenaires d'obtenir des bénéfices stratégiques qui permettront d'accroître les activités de la firme, de prévoir avec succès les prévisions de la demande, d'améliorer par la suite l'efficacité du service des clients et de renforcer son plan d'affaires (Ural, 2009). L'EI permet aussi aux partenaires d'obtenir des avantages supplémentaires tels que le développement de nouveaux produits, de services ainsi que l'amélioration du marketing proposé aux clients (Klein, Rai et Straub, 2007; Lee *et al.*, 2010; Sivadas et Dwyer, 2000). De plus, le partage d'information concernant les prévisions, la promotion et la stratégie de marketing aidera les entreprises à réduire l'incertitude et d'accroître l'efficacité et l'efficience de leurs entreprises (Salcedo et Grackin, 2000). En plus des aspects économiques que l'information stratégique peut procurer, elle est efficace dans l'amélioration de l'utilisation de l'information, de la coordination des différentes activités (Lee *et al.*, 2010).

### 2.3 Les SIIO

Les SIIO sont décrits comme des SI partagés par deux ou plusieurs organisations tels (Lee, Lin et Pai, 2005) Ils sont basés autour de TI partagée (ayant une fonctionnalité similaire), ou des TI ayant des capacités informatiques communes qui facilitent la création, le stockage, la transformation et la transmission de l'information à travers les organisations (Johnston et Vitale, 1988). Les SIIO peuvent être configurés de manière à supporter l'ensemble des transactions réalisées (Grover et Saeed, 2007). Ces systèmes englobent un large éventail de technologies : l'échange de données informatisé (EDI), le business to business (B2B), la gestion de la chaîne d'approvisionnement électronique, les systèmes d'aide à la conception, etc. Les premiers SIIO étaient des SIIO propriétaire qui utilisaient des technologies et étaient contrôlés par un seul propriétaire tel que l'«American Hospital supply systems» (Sviokla et Marshall, 2011). Cependant, les SIIO d'aujourd'hui ont des standards ouverts et sont partagés (Lyytinen et Damsgaard, 2011).

Ces systèmes sont au cœur de l'EI. En effet, le concept d'EI est souvent imbriqué au concept de SIIO. Certains auteurs ont démontré que les SIIO utilisés dans les chaînes d'approvisionnements sont des outils utiles pour le partage d'information entre les partenaires d'affaires (Kim, Cavusgil et Calantone, 2006; Subramani, 2004). De plus l'utilisation des SIIO renforce le partage de ressources,



d'informations et de connaissances entre les membres d'un réseau. Ces technologies facilitent l'intégration de l'information au sein de la chaîne d'approvisionnement et la performance de la relation d'affaires (Clemons et Row, 1992).

Les SIIO permettent aux entreprises de transmettre des documents d'affaires à leurs partenaires. En effet, l'EDI est l'un des SIIO les plus utilisés qui permet aux partenaires d'affaires d'échanger de l'information. Il permet d'effectuer l'échange de documents d'affaires électroniques d'un ordinateur à un autre (Hart et Saunders, 1988). À l'aide de ces systèmes, plus de données peuvent être traitées et des informations pertinentes sont produites et transmises. Par exemple, les détaillants qui utilisent un système EDI ont la possibilité d'échanger plus d'informations sur la disponibilité des stocks, l'expédition et la facturation des produits. L'ensemble de ces informations est important au bon fonctionnement des activités journalières (Vijayasarathy et Robey, 1997).

### 2.3.1 L'impact des SIIO sur la performance de la firme

Certains auteurs ont démontré que les SIIO améliorent la performance de la firme selon les deux dimensions de Robicheaux et Coleman (1994). En effet, la littérature empirique sur les bénéfices des SIIO révèle que ceux-ci permettent de réaliser des bénéfices économiques (Chwelos, Benbasat et Dexter, 2001; Jun et Cai, 2003; Malone, Yates et Benjamin, 1987) et politiques (Geyskens, Steenkamp et Kumar, 1999; Iacovu, Benbasat et Dexter, 1995; Premkumar et Ramamurthy, 2001) aux entreprises qui les adoptent.

Premièrement, sur le plan économique, les SIIO permettent de réaliser des bénéfices opérationnels et stratégiques. Les trois principaux bénéfices opérationnels sont : (1) la réduction des coûts de transaction et administratifs en éliminant les papiers et la réduction des coûts de coordination et de traitement des transactions (Mukhopadyay et Kekre, 1995; Kumar et Crook, 1996; Murphy et Daley, 1999), (2) la réduction du niveau d'inventaire et les coûts associés à ceux-ci car l'intégration des SIIO des partenaires d'affaires permet la réduction du temps des cycles de commandes et une meilleure rotation des inventaires (Iacovu, Benbasat et Dexter, 1995), (3) l'amélioration des flux de trésorerie, par exemple les fonds ne sont pas reliés aux comptes à payer de l'entreprise ou aux comptes à recevoir durant une longue période (Murphy et Daley, 1999).

D'autre part, les SIIO permettent aux entreprises de réaliser des bénéfices stratégiques (Malone, Yates et Benjamin, 1987). Les bénéfices stratégiques les plus observés sont les suivants : (1) une compétitivité accrue par un partenariat gagnant-gagnant favorisé par les SIIO, tels que des réponses plus rapides aux évolutions du marché (Iacovu, Benbasat et Dexter, 1995), (2) un meilleur service à la clientèle en fournissant de l'information à propos du statut de la commande (Murphy et Daley, 1999), (3) le positionnement des entreprises pour tirer profit des opportunités offertes par la relation.

Deuxièmement sur le plan politique, ces systèmes procurent la satisfaction de la relation d'affaires, la confiance et l'engagement des partenaires. Premièrement, la Satisfaction est un concept important dans l'étude des relations d'affaires car elle affecte la motivation des partenaires à continuer la relation et les rend moins enclins à la quitter (Geyskens, Steenkamp et Kumar, 1999). Dans une relation d'affaires marquée par une forte utilisation des TI, on remarque que la satisfaction globale de la relation d'affaires augmente et que les participants continuent à utiliser ces TI dans leur relation d'échange (Bhattacharjee, 2001; Devaraj, Krajewski et Wei, 2007; Fawcett *et al.* 2011; Ngai et Gunasekaran, 2004).

La confiance est aussi un bénéfice politique procuré par l'EI, par exemple l'EI à l'aide de SIIO résulte en une confiance accrue d'un partenaire envers un autre. De plus l'utilisation de systèmes tels que l'EDI génère de meilleurs besoins d'informations ainsi qu'une augmentation de la confiance dans la chaîne d'approvisionnement (Premkumar et Ramamurthy, 2007).

Dans leur étude de cas, Rampersad *et al.* (2012) ont exposé les bénéfices politiques et économiques qu'une firme peut obtenir grâce à l'adoption des SIO dans les chaînes d'approvisionnements. Ils stipulent que les partenaires doivent faire preuve d'engagement entre eux, ce qui pourrait favoriser la confiance et les efforts de coordination de la relation d'échanges. Tous ces efforts contribuent à l'amélioration de la communication au sein de la chaîne.

Malgré ces avancées on constate que peu d'auteurs ont examiné comment les SIIO modèrent la relation entre l'EI et les performances politiques et économiques de la firme. À notre

connaissance, la seule étude qui traite du rôle modérateur de l'utilisation des SIIO dans une relation d'affaires est celle de Jayachandran *et al.* (2005).

#### 2.4 Synthèse de la revue de la littérature

En somme, ce chapitre nous a permis de mieux comprendre trois concepts clés : la structure des relations des relations d'affaires, l'EI et les SIIO. La littérature sur la structure des relations d'affaires stipule que la compréhension de la structure des relations d'échanges entre les différents partenaires est importante car chaque relation est structurée d'une manière différente (Donaldson et O'Toole, 2000; Golicic et Mentzer, 2005). De plus, la structure des relations d'affaires peut être ancrée sur le paradigme de la politique économique. Cette approche est composée de deux principaux systèmes qui sont le fonctionnement de la relation d'échanges et l'environnement de la relation d'affaires (Stern et Reve, 1980). Ce paradigme sert à développer, maintenir et mieux comprendre la structure des relations d'affaires.

Robicheaux et Coleman (1994) à travers leur modèle de la structure des relations d'affaires ont démontré que l'EI est un élément critique de la relation échanges. Cependant, cet EI est efficace lorsque les membres prennent en compte un certain nombre de variables tels que la formalisation des procédures, participation aux décisions et la culture (Dahlstrom, 1996; Sarkar, 2001; Sivadas, 2000). De plus, l'EI favorise la relation entre les différents partenaires et procure un certains nombre de bénéfices (Morgan et Hunt, 1994; Nielson, 2003; Sivadas et Dwyer, 2000). Par conséquent, la littérature sur les relations d'affaires suggère d'analyser les antécédents de l'EI afin de tirer profit de ce concept.

D'autre part, la littérature sur les SIIO stipule que l'utilisation de ces systèmes soutiennent l'EI (Subramani, 2004) et procure des bénéfices économiques (Jun et Cai, 2003) et des bénéfices politiques aux entreprises (Geyskens, Steenkamp et Kumar, 1999; Premkumar et Ramamurthy, 2001). Toutefois à ce jour, peu d'études ont exploré la relation qui pourrait exister simultanément entre ces trois notions : les dimensions de la structure, la performance de la relation et l'utilisation des SIIO.





## CHAPITRE III

### MODÈLE CONCEPTUEL

Le chapitre précédent présentait les concepts clés utiles à la création de notre modèle de recherche. Le présent chapitre expose le modèle et les hypothèses de recherche qui nous permettrons d'atteindre notre objectif de recherche.

#### 3.1 Modèle de la structure des relations d'affaires

Notre modèle de recherche (voir fig. 3.1) stipule dans un premier temps que l'EI est relié aux autres dimensions de la structure des relations d'affaires proposées par Robicheaux et Coleman (1994) : la centralisation, la formalisation, la participation, le paradigme partagé, l'entraide, les actions conjointes et le contrôle. Le modèle stipule également que l'EI est relié à la satisfaction (performance politique) et aux bénéfices stratégiques (performance économique) et que ces deux relations sont modérées par l'utilisation des SIO.

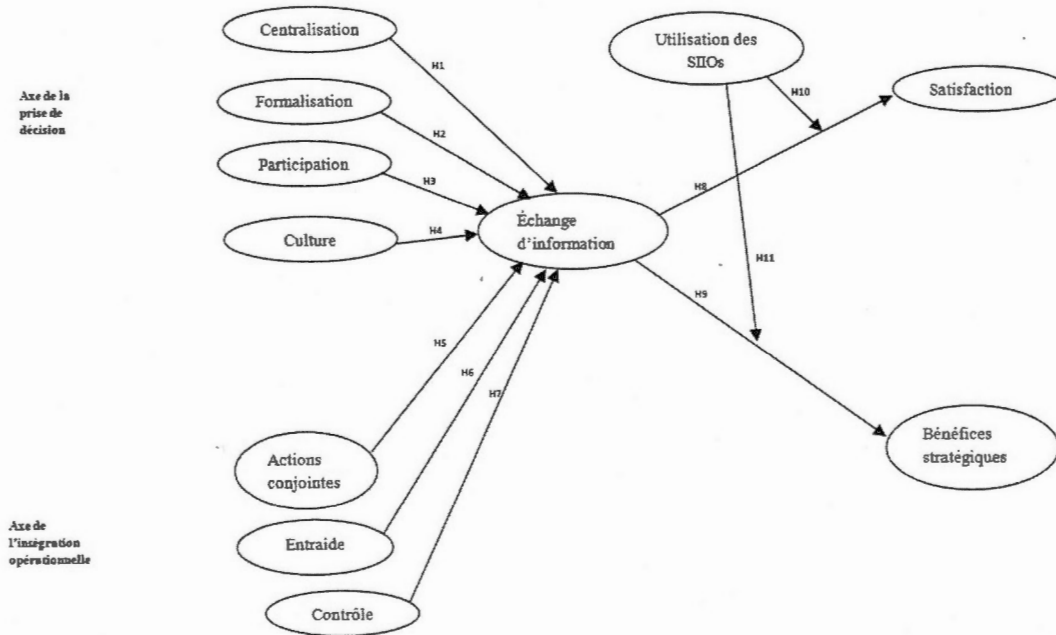


Figure 3.2 Modèle conceptuel

### 3.1.1 Les Antécédents de l'EI

Les antécédents de l'EI sont regroupés selon deux axes : l'axe de la prise de décision (la centralisation, la formalisation, la participation, la culture) et l'axe de l'intégration opérationnelle (les actions conjointes, l'entraide et le contrôle).

#### 3.1.1.1 La centralisation

La centralisation de la prise de décision par un partenaire d'affaires suggère que l'autre partenaire impliqué dans la relation d'échanges a une faible implication dans la prise de décision liée aux activités. Gupta, Raj et Wilemon (1986) suggèrent que lorsque la concentration de

pouvoir de décisions au sein d'une relation d'affaires est faible, les partenaires sont plus disposés à partager de l'information. Sivadas et Dwyer (2000) ont démontré aussi une relation négative entre la centralisation de la prise de décisions et la communication entre les partenaires. De plus, la centralisation crée un environnement non participatif qui réduit la communication entre les participants (Damanpour, 1991; Ayers, Dahlstrom et Skinner, 1997). À la suite de ces arguments, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : Plus la prise de décision liée au produit est centralisée au sein de l'entreprise, moins élevé est l'EI entre les partenaires d'affaires.

#### 3.1.1.2 La formalisation

Dans un contexte d'EI entre différentes parties, la mise en place de règles et de procédures formelles favorise la transmission de l'information. Par exemple, une relation d'affaires très formelle peut permettre de préciser le degré de partage de l'information, identifier le type d'information qui est partagé et procurer aux partenaires d'affaires de nombreux bénéfices (Daugherty *et al.*, 2006). De plus, dans leur étude, Ayers, Dahlstrom et Skinner (1997) ont démontré que la formalisation améliore le flux d'information entre les différentes parties. De ce fait, nous avançons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Plus la communication entre les partenaires d'affaires est formelle, plus l'EI entre les partenaires est élevé.

#### 3.1.1.3 La participation

Un environnement de travail participatif facilite l'innovation et l'EI tout en augmentant la prise de conscience et l'engagement des différents partenaires (Celly et Frazier, 1996). En effet, lorsqu'un client participe au processus de développement d'un nouveau produit en collaboration avec son fournisseur, chaque partie connaît la connaissance pertinente possédée par l'autre, ce qui leur permet d'évaluer et de reconnaître quelles sont les informations à partager et à accroître

l'efficacité de leurs efforts de coordination (Dyer et Singh, 1998). De même, la participation du client dans la prise de décisions améliore le processus de développement de nouveaux produits des fournisseurs tout en augmentant le partage d'informations et l'efficacité de la coordination entre les fournisseurs et les clients (Fang, Palmatier et Evans, 2008; Dahlstrom, Mc Neily et Speh, 1996; Celly et Frazier, 1996). Ainsi, nous formulons cette hypothèse :

Hypothèse 3 : Plus le partenaire participe aux prises de décisions liées aux produits de l'entreprise, plus l'EI entre les partenaires est élevé.

#### 3.1.1.4 La culture

Le partage d'information au sein d'une relation d'affaires peut être réalisé seulement si les partenaires d'affaires partagent une vision commune et des valeurs similaires (Spekman, Kamauff et Myhr, 1998). En effet, Body, Macbeth et Wagner (2000), à travers leur étude sur le partenariat dans la chaîne d'approvisionnement, ont démontré qu'un partage de la même vision et des mêmes croyances entre les partenaires crée un environnement idéal pour la création d'innovations. Pour surmonter la réticence à l'EI, les gestionnaires doivent comprendre les avantages que procurent le partage d'information et créer une culture organisationnelle qui favorise l'EI entre les partenaires (Li et Lin, 2006). Par conséquent, une vision commune et une culture similaire entre les partenaires diminuent la résistance et encourage les partenaires à partager de l'information (Lee *et al.*, 2010; Li et Lin, 2006; Mentzer, Min et Zacharia, 2000). En conséquence, l'hypothèse suivante a été formulée :

Hypothèse 4 : Plus l'entreprise a une culture similaire à celle de son partenaire d'affaires, plus l'EI entre les partenaires est élevé.

### 3.1.1.5 Les actions conjointes

Les relations d'échanges caractérisées par une forte collaboration et un engagement de la part des différentes partenaires créent un climat propice au partage d'information formelle et informelle et contribue au succès de la relation. En effet, Larson (1992), à travers son étude exploratoire, a observé que les dirigeants d'entreprises accordaient une importance particulière au développement des relations coopératives dans un objectif de réussite. Par conséquent, les actions conjointes améliorent la communication et les échanges entre les partenaires et diminuent le risque de conflit. À partir de ces recherches, nous proposons ainsi:

Hypothèse 5 : Plus l'entreprise réalise des actions conjointes avec son partenaire d'affaires, plus l'EI entre les partenaires est élevé?

### 3.1.1.6 L'entraide

L'entraide entre les partenaires joue un rôle important dans la rétention de la relation d'affaires (Heide et John, 1992; Schmelz et Ramsey 2003). Effectivement, les partenaires qui adoptent des normes d'entraide cherchent à entreprendre des activités qui amélioreront l'échange et l'utilisation de l'information et préserveront la relation d'affaires (Macneil, 1980). Par exemple, le manufacturier qui fournit de l'assistance à son client par rapport à un produit donné échangera de nombreuses informations avec celui-ci dans le but de satisfaire ses attentes (Larson, 1992). Afin de vérifier ces propos, l'hypothèse suivante a été formulée :

Hypothèse 6 : Plus l'entreprise offre du soutien à son partenaire d'affaires par rapport au produit, plus l'EI entre les partenaires est élevé.

### 3.1.1.7 Le contrôle

Le contrôle des activités est un facteur important dans la gestion du succès et la performance des différentes relations d'affaires (Geringer et Hebert, 1989). De plus, un certain degré de contrôle



est jugé nécessaire pour réduire l'opportunisme et favoriser un environnement d'échanges dans la plupart des relations inter-organisationnelles. Dans une relation d'échanges, où les activités sont contrôlées, le partage d'information sera plus élevé entre les partenaires que dans un contexte où il n'y a pas de contrôle. En effet, le contrôle des activités d'échanges contribue à l'amélioration des bénéfices sociaux et économique de la relation d'affaires et favorise l'EI entre les membres (Celly et Frazier 1996; Conlon et Parks, 1997). Nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 7 : Plus le partenaire d'affaires exerce un contrôle sur les activités reliées aux produits de l'entreprise, plus l'EI entre les partenaires est élevé.

### 3.1.2 Les conséquences de l'EI

De nombreuses recherches ont indiqué que l'EI améliore la performance de l'entreprise (Fawcett *et al.*, 2007; Lusch et Brown 1996; Klein, Rai et Straub, 2007; Srinivasan et Brusch, 2006; Wiengarten *et al.* 2010). Dans notre étude, nous analyserons plus précisément l'effet de l'EI sur deux aspects de la performance : la satisfaction (performance politique) et bénéfices stratégiques (performance économique).

#### 3.1.2.1 La satisfaction

Lorsque les entreprises partagent de l'information qui affecte leurs activités, ils peuvent accomplir des tâches plus rapidement et coordonner leurs activités de manière transparente (Lee *et al.*, 2010). En effet le partage d'information contribue à la satisfaction du fournisseur en ce qui concerne sa relation avec son partenaire (Olorunniwo et Li, 2010; Monczka *et al.*, 1998; Mohr et Spekman, 1994). De plus, Monczka *et al.*, 1998 ont démontré dans leur étude que l'EI influence positivement le succès de la relation tels que la résolution des conflits orientation et la satisfaction des partenaires. Basée sur ces recherches, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 8 : Plus le niveau d'EI entre les partenaires est élevé, plus l'entreprise est satisfaite de sa relation avec son partenaire d'affaires.

### 3.1.2.2 Les bénéfices stratégiques

Le partage d'information sur une base continue permet aux partenaires d'affaires de mieux faire face aux conditions externes du marché, d'accroître leurs parts de marché et d'élargir leurs gammes de produits (Heide et John, 1992; Mohr et Spekman, 1994; Sarkar *et al.*, 2001; Zhang *et al.*, 2003). Par conséquent, l'EI favorise la réalisation de certains bénéfices stratégiques tels que l'augmentation des parts de marché et l'amélioration de nouveaux produits tout en réduisant l'incertitude et les mécontentements des parties (Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996; Mohr *et al.*, 1994). Basée sur ces arguments, l'hypothèse suivante est proposée :

Hypothèse 9 : Plus le niveau d'EI entre l'entreprise et son partenaire d'affaires est élevé, plus les bénéfices stratégiques pour l'entreprise sont élevés.

### 3.1.3 L'utilisation des SIIO

Dans un contexte où l'utilisation des SIIO est élevée, on s'attend à ce que l'EI entre les partenaires d'affaires soit plus structuré et que cet échange structuré améliore la satisfaction de la relation d'affaires et les bénéfices stratégiques des différents partenaires. Par exemple, Chatfield et Yetton (2000) ont démontré dans leur étude de cas que le constructeur automobile Honda a dû utiliser régulièrement son système EDI pour échanger et modifier ses plans de production en temps réel et partager de l'information sur différents produits avec ses partenaires d'affaires. Ces échanges structurés lui ont procuré des bénéfices stratégiques. De plus, les entreprises sont prêtes à utiliser des SIIO avec leurs principaux partenaires afin de structurer l'EI et améliorer l'intégration stratégique de la relation d'affaires (Kim, Cavusgil et Calantone, 2006). Par ailleurs, une utilisation élevée des SIIO permet d'échanger de l'information rapidement et un plus gros volume d'information ce qui devrait améliorer la satisfaction de la relation d'affaires et les bénéfices



stratégiques des partenaires. En effet, Stern et Kaufman (1983) ont démontré que l'utilisation d'un système EDI permet d'obtenir de l'information précise et rapide ainsi que des échanges soutenus et fréquents entre les différents partenaires et devrait permettre de contribuer à la satisfaction de la relation d'affaires et améliorer les bénéfices stratégiques. En contrepartie, dans un contexte où l'utilisation des SIIO est moins élevée, l'EI sera moins structuré et moins rapide, ce qui devrait avoir un impact négatif sur la satisfaction et les bénéfices stratégiques. Ces arguments sont soutenus par l'étude de Jayachandran *et al.* (2005) qui ont analysé le rôle modérateur de l'utilisation des SIIO sur la relation entre l'EI et la performance de la relation d'affaires. Sur la base de ces arguments, nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 10 : La relation entre l'EI et la satisfaction de l'entreprise sera plus forte lorsque l'entreprise utilise beaucoup les SIIO que lorsqu'elle utilise peu les SIIO avec son partenaire d'affaires.

Hypothèse 11 : La relation entre l'EI et les bénéfices stratégiques sera plus forte lorsque l'entreprise utilise beaucoup les SIIO que lorsqu'elle utilise moins de SIIO avec son partenaire d'affaires.

## CHAPITRE IV

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE RECHERCHE

Le chapitre précédent exposait le modèle et les hypothèses de recherche. Le présent chapitre décrit la méthodologie de recherche utilisée afin d'atteindre notre objectif de recherche.

#### 4.1 Population cible

La population ciblée pour cette étude correspond aux équipementiers Québécois appartenant aux quatre groupes industriels suivants soutenant la fabrication de produits de haute technologie : (1) fabrication de machines (SCIAN 333), (2) fabrication de produits informatiques et électroniques (SCIAN 334), (3) fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques (SCIAN 335) et (4) fabrication de matériel de transport (SCIAN 336).

Deux raisons justifient le choix de cette population. Premièrement, des études récentes ont démontré que le taux d'adoption du commerce électronique à l'intérieur de chacun de ces quatre secteurs est parmi les plus élevés (Huang, Gattiker et Schroeder, 2010). Deuxièmement, des recherches antérieures ont démontré la validité de ces secteurs pour l'étude des relations d'affaires (Steinfeld, Markus et Wigand, 2011; Kumar, Petersen et Leone, 2013).

#### 4.2 Unité d'analyse

L'unité d'analyse est la relation d'affaires entre un manufacturier et son client pour la vente d'un produit particulier, selon la perspective du manufacturier. Conceptuellement, un chercheur peut décider d'étudier une relation d'affaires selon le point de vue du client, du fournisseur ou des deux parties (Cheung, Myers et Mentzer, 2011; Rai *et al.*, 2012). Étant donné que les directeurs des ventes sont directement impliqués dans la gestion des relations avec les clients (Joshi et Campbell, 2003, Blocker *et al.*, 2011) et qu'ils sont des informateurs clés (Heide et John, 1990; Joshi et Campbell, 2003), nous avons choisi d'adopter le point de vue du manufacturier.

#### 4.3 Méthode d'échantillonnage

La méthode d'échantillonnage utilisée est une méthode dite discrétionnaire. Le choix des répondants a été effectué selon notre discrétion. Ils ont été sélectionnés selon leur volonté à participer à l'étude et devaient faire partie du cadre échantillonnage identifié précédemment.

#### 4.4 Matériel Utilisé

Afin de collecter les données nécessaires à notre étude, nous avons utilisé deux principaux outils. En premier lieu, nous avons remis un formulaire de consentement (voir Appendice A) à chaque interviewé afin de leur présenter l'objectif de notre étude et obtenir leur approbation pour l'administration du questionnaire. En deuxième lieu, nous leur avons posé un ensemble de questions à l'aide d'un questionnaire (voir Appendice B) comprenant quatre sections : (1) les informations générales sur le produit, le manufacturier et le partenaire d'affaires, (2) la structure de la relation d'affaires entre le manufacturier et son partenaire d'affaires, (3) l'utilisation des SIIO et (4) l'évaluation de la relation d'affaires.

#### 4.5 Approbation par le comité d'éthique

Notre étude a été ainsi approuvée par le comité d'éthique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). L'approbation du questionnaire fut une démarche assez simple et rapide. Premièrement, nous avons envoyé le questionnaire et le formulaire d'éthique d'approbation d'un projet de recherche au comité. Par la suite, à la demande de la responsable du comité, nous avons effectué quelques corrections mineures sur la structure du questionnaire tel que l'ajout de définitions des termes techniques. Quelques jours plus-tard, nous avons transmis une nouvelle demande pour une approbation finale qui a été acceptée par le comité. Finalement, nous avons reçu un certificat de conformité attestant que notre étude respectait les normes établies par le cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM.

#### 4.6 Collecte de données

Le cadre d'échantillonnage de cette étude a été fourni par le centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ). Cet organisme a mis à notre disposition la liste et les informations se rapportant à l'ensemble des équipementiers Québécois dans les domaines identifiés précédemment. Les cadres supérieurs responsables des ventes chez les équipementiers issus d'un échantillon de 800 équipementiers Québécois dans les quatre secteurs ciblés (225 dans la fabrication de machines (SCIAN 333), 250 dans la fabrication de produits informatiques et électroniques (SCIAN 334), 190 dans la fabrication de matériel, d'appareils et de composants électriques (SCIAN 335) et 145 dans la fabrication de matériel de transport (SCIAN 336)) ont été contactés par téléphone dans le but de leur présenter le projet de recherche et les inviter à participer. Par la suite, les responsables des ventes qui étaient intéressés à participer à l'étude nous ont communiqué les représentants sous leur supervision, responsables des relations avec les clients de l'entreprise.

Tel que proposé par Ganesan (1994) afin d'éviter que les cadres supérieurs ne sélectionnent que des subalternes responsables de relations d'affaires bien établies et importantes, nous leur avons demandé de sélectionner des clients sur la base de deux critères : (1) la qualité de la relation : la

relation entre l'entreprise et client est elle bien établie ou relativement nouvelle, et (2) l'importance pour l'entreprise du produit vendu (les ventes du produit sont très ou modérément importante pour l'entreprise). De cette façon, nous étions en mesure de recueillir des informations sur quatre types de relations différentes évitant le biais de limiter l'échantillon à des relations importantes et bien établies. Finalement, sur la base des informations obtenues lors des conversations téléphoniques, une entrevue face-à-face structurée d'environ 30 minutes a été réalisée avec les répondants identifiés.

Les répondants ont été invités à répondre aux différentes questions en se limitant aux informations concernant la relation inter-entreprise prédéterminée par leur supérieur. Parmi les 800 manufacturiers contactés, 110 ont accepté de participer à l'étude pour un taux de réponse globale de 13.75%.

#### 4.7 Opérationnalisation des variables et Pré-Tests

Les mesures des variables de cette étude ont été adaptées à partir de la littérature existante (Voir Tableau 4.1). L'étude comporte 11 variables : 8 construits formatifs (centralisation, participation, formalisation, actions conjointes, contrôle, entraide, culture et EI), 1 construit réflectif (bénéfices stratégiques) et 2 variables captés à l'aide d'un seul item (Satisfaction et utilisation des SIIO). Un construit réflectif représente les variances et covariances observées qui minimisent la trace des variances résiduelles dans les équations externes (Freeze et Raschke, 2007). La fiabilité interne est importante pour les construits réflectifs. Contrairement à un construit réflectif, un construit formatif minimise la trace des variances résiduelles dans les équations internes. Le retrait d'un indicateur d'un construit formatif permet d'améliorer la validité du construit (Freeze et Raschke, 2007).

Les échelles de mesure pour les antécédents de l'EI ont été adaptées à partir des publications de Gulati et Stych (2007), Lee et Kim (1999), Mohr et Speakman (1994), Mohr, Fisher et Nevin (1996), Noordewier, John et Nevin (1990), Provan et Skinner (1989) et Stump et Heide (1996)



tandis que ceux de l'EI ont été adaptés à partir de Heide et Miner (1992). En ce qui concerne les mesures pour les deux types de performances, elles ont été adaptées à partir de Bensaou et Venkatraman (1995) et Subramani (2004). Finalement, l'échelle de mesure pour l'utilisation des SIO a été adaptée à partir de Hadaya et Pellerin (2010). Nous avons choisi l'utilisation de l'EDI pour mesurer l'utilisation des SIO car l'EDI est probablement la technologie la plus utilisée pour l'EI entre les partenaires d'affaires.

Pour obtenir une évaluation préliminaire de la validité des construits, 10 équipementiers ont participé à un pré-test des instruments d'enquête. Les commentaires des sujets ont donné lieu à des modifications mineures au questionnaire. Nous avons déplacé la question sur l'EI : « Dans le cadre de la relation d'affaires entre votre entreprise et le client pour soutenir la vente du produit, comment évaluez-vous votre niveau de satisfaction de l'information échangée entre votre entreprise et le client selon les dimensions suivantes » qui était à la section 4 de la première version du questionnaire (l'évaluation de la relation d'affaires) pour la mettre dans la section 2 (la structure de la relation d'affaires entre le client et son manufacturier) et avons supprimé la section 5 qui était sur l'utilisation des SIO pour soutenir vos activités inter-organisationnelles avec l'ensemble de vos clients pour ne garder que la section 3 qui est l'utilisation des SIO pour soutenir la vente du produit au client en ce qui concerne l'utilisation des SIO.

Tableau 4.1 Opérationnalisation des variables

Variable d'items	(Nb.	Type de var.	Abbrév. de l'item	Description	Échelle	Source
Centralisation (7 items)		Formative	Centrali_1	Comment caractérisez-vous le processus de prise de décisions reliés à la vente du [produit] au [client]. Le [client] a le dernier mot en ce qui attrait aux activités journalières de votre entreprise. Chaque décision prise par votre entreprise doit être approuvée par le [client]. Dans la relation entre le [client] et votre entreprise, même les décisions mineures, doivent être approuvées par un supérieur d'une ou des deux entreprises. Votre entreprise doit demander la permission du [client] avant de faire quoi que ce soit. Votre entreprise peut faire très peu de choses par elle-même sans avoir l'approbation du [client]. Le [client] prend la grande majorité des décisions qui ont un impact sur votre entreprise et ne vous en avertit qu'une fois les faits accomplis. Votre entreprise est laissée à elle-même pour prendre les décisions journalières.	Interval (Likert)	Provan et Skinner (1989)
			Centrali_2			
			Centrali_3			
			Centrali_4			
			Centrali_5			
			Centrali_6			
			Centrali_7			
Participation (4 items)		Formative	Particip_1	Comment caractérisez-vous les communications entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit]. Le [client] désire avoir l'opinion et demande conseils à votre entreprise. Votre entreprise aide le [client] à établir ses objectifs et ses prévisions. Votre entreprise aide le client dans ses activités de planification. Les suggestions de votre entreprise sont encouragées par le [client].	Interval (Likert)	Mohr et Speakman (1994)
			Particip_2			
			Particip_3			
			Particip_4			
Formalisation (4 items)		Formative	Formali_1	Comment caractérisez-vous les communications entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit]. Des canaux de communications formels sont utilisés (c.-à-d., modes de communication régularisés et structurés comparativement à des modes occasionnels, informels ou de bouche à oreille) lorsque vous coordonnez vos activités avec le [client]. Les termes de la relation entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit] ont été notés à l'écrit de manières détaillées. Les termes de la relation entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit] ont été verbalisés et discutés explicitement. Les attentes du [client] sont communiquées à votre entreprise de manière détaillée.	Interval (Likert)	Mohr, Fisher et Nervin (1996)
			Formali_2			
			Formali_3			
			Formali_4			

Tableau 4.1 Opérationnalisation des variables (suite)

Variable (Nb. d'items)	Type de var.	Abbrév. de l'item	Description	Échelle	Source
Actions conjointes (7 items)	Formative	Act_conj_1	Comment évaluez-vous les actions conjointes mises de l'avant par votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit].  Votre entreprise travaille conjointement avec le [client] sur le design initial du [produit]. Votre entreprise travaille conjointement avec le [client] à l'amélioration de la qualité du [produit]. Votre entreprise travaille conjointement avec le [client] à réduire les coûts du [produit]. Votre entreprise travaille conjointement avec le [client] à modifier le [produit]. Votre entreprise travaille conjointement avec le [client] à modifier les processus de production du [produit]. Votre entreprise travaille conjointement avec le [client] sur les aspects liés à la sous-traitance du [produit]. Votre entreprise travaille conjointement avec le [client] sur la planification de la vente du [produit].	Interval 1-7 (Likert)	Gulati et Stych (2007)
		Act_conj_2			
		Act_conj_3			
		Act_conj_4			
		Act_conj_5			
		Act_conj_6			
		Act_conj_7			
Contrôle (4 items)	Formative	Contrôle_1	Dans le cadre de la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit], dans quelle mesure le client contrôle-t-il les éléments suivants :  La qualité du [produit]. La ponctualité des livraisons du [produit]. La compétitivité du prix du [produit]. La conformité des livraisons du [produit].	Interval 1-7 (Likert)	Stump et Heide (1996)
		Contrôle_2			
		Contrôle_3			
		Contrôle_4			
Entraide (5 items)	Formative	Entraide_1	Comment évaluez-vous le niveau d'entraide que vous offrez à votre client pour soutenir la vente du [produit]. Votre entreprise appelle le [client] en avance pour l'aviser de problèmes reliés à la livraison du [produit]. Votre entreprise fait un effort pour aider le [client] durant les situations d'urgences. Votre entreprise recommande au [client] des solutions de rechange lorsque des problèmes reliés au [produit] surviennent. Votre entreprise aide le [client] dans l'analyse de la valeur, la génération d'idées, les réductions de coûts, l'analyse de problèmes, etc. Votre entreprise avise le [client] des problèmes potentiels pouvant survenir en tentant de satisfaire ses besoins reliés à la vente du [produit].	Interval 1-7 (Likert)	Noordewier, John et Nervin (1990)
		Entraide_2			
		Entraide_3			
		Entraide_4			
		Entraide_5			

Tableau 4.1 Opérationnalisation des variables (suite)

Variable d'items	(Nb. d'items)	Type de var.	Abbrév. de l'item	Description	Échelle	Source
Culture	(3 items)	Formative	Culture_1 Culture_2 Culture_3	Dans le cadre de la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit], votre entreprise et le [client] : ... avez des cultures d'entreprise différentes. ... avez de la difficulté à comprendre vos règles d'affaires respectives. ... avez des processus de prise de décisions, de résolution de problèmes et de communication différents.	Interval 1-7 (Likert)	Lee et Kim (1999)
EI	(4 items)	Formative	EI_1 EI_2 EI_3 EI_4	Dans le cadre de la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit], votre entreprise et le [client] :  Les parties échangent de l'information entre elles fréquemment. Les parties échangent entre elles de l'information de façon informelle (et non seulement en fonction d'une attente précise faite à l'avance). Il est attendu que les parties sont prêtes à divulguer de l'information propriétaire si cette dernière peut venir en aide à l'autre partie. Il est attendu que vous vous gardez informés des événements ou des changements pouvant avoir un impact sur l'autre parti.	Interval 1-7 (Likert)	Heide et Minner (1992)
Satisfaction	(1 item)	Variable captée à l'aide d'un item	NA	Dans le cadre de la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit], comment évaluez-vous votre niveau de satisfaction de la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client]?	Interval 1-7 (Likert)	Bensaou et Venkatraman (1995)
Bénéfice stratégique	(3 items)	Réflexive	NA	Dans quelle mesure, la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit], permet-elle à votre entreprise d'obtenir les bénéfices suivants : Découvrir de nouveaux clients et de nouveaux marchés pour notre [produit] Création de nouveaux produits, amélioration de produits existant Développer de nouvelles opportunités d'affaires	Interval 1-7 (Likert)	Subramani (2004)
Utilisation des SIO	(1 item)	Variable captée à l'aide d'un item	NA	Somme des deux items suivants : Quel % du temps votre entreprise utilise-t-elle son réseau privé d'échange de documents informatisés (EDI) pour soutenir la vente du [produit] au [client] ? Quel % du temps votre entreprise utilise-t-elle le réseau privé d'échange de documents informatisés (EDI) du [client] pour soutenir la vente du [produit] ?	Interval 1-7 (Likert)	Hadaya et Pellerin (2010)



#### 4.8 Analyse des données

Afin d'analyser les données et le modèle de l'étude, nous avons utilisé la régression des moindres carrés partiels (PLS), plus précisément Warp PLS 3.0 (Kock, 2012) pour valider les propriétés psychométriques des échelles utilisées pour mesurer les onze construits et analyser les liens hypothétiques prévues dans les hypothèses de recherche. Contrairement à une méthode de modélisation d'équation structurelle basée sur la covariance et qui impose des restrictions minimales sur la taille de l'échantillon et de la distribution résiduelle comme LISREL (Chin, Marcolin et Newsted, 2003), PLS utilise une approche basée sur des composants à des fins d'estimation (Lohmöller, 1989). Dans l'estimation de ses coefficients, PLS utilise des algorithmes qui ont des éléments en commun avec la régression linéaire et LISREL. D'autre part, PLS est idéale pour l'analyse de plusieurs variables indépendantes et un petit échantillon. Dans notre cas, nous avons trois variables dépendantes : l'EI, la satisfaction et les bénéfices stratégiques. L'analyse des données s'est réalisée en deux principales étapes.

#### 4.9 Conclusion

Dans le présent chapitre, nous avons présenté et justifié le cadre méthodologique de recherche choisi. Nous avons abordé différentes sections tels que la population cible de l'étude, l'unité d'analyse qui est la relation d'affaires entre un manufacturier et son client pour la vente d'un produit particulier. La méthode d'échantillonnage utilisée est une méthode discrétionnaire. Afin de collecter les données nécessaires à l'étude nous avons réalisé une entrevue face à face, nous avons remis un formulaire de consentement à chaque interviewé et leur avons soumis un questionnaire. Le questionnaire a été examiné par le comité d'éthique de l'université du Québec à Montréal afin d'être approuvé. Une fois, le questionnaire approuvé, nous avons réalisé des entrevues face à face auprès de cadres supérieurs responsables des ventes. Nous avons terminé le chapitre en précisant comment les données seront analysées.





## CHAPITRE V

### RÉSULTATS

Le chapitre précédent présentait la méthodologie de recherche qui a été utilisée pour notre étude. Le présent chapitre détaille les résultats de notre enquête. La section 5.1 traite de la fiabilité des données de l'étude et la section 5.2 présente l'analyse structurelle du modèle.

#### 5.1 Mesures du modèle

Pour tester le modèle de mesure, nous avons commencé par vérifier si les construits formatifs étaient parcimonieux. Afin d'évaluer parcimonieusement les construits, nous avons extrait la contribution de chaque élément à l'aide de sa pondération (Diamantopoulos et Winklhofer, 2001). Le premier modèle PLS a démontré que quatre items ne contribuaient pas assez à leur construit respectif et avaient un VIF trop élevé. Le VIF est l'une des mesures de colinéarité conventionnelle les plus connues et est principalement utilisée pour les régressions des moindres carrés. Il fournit un indice qui mesure le degré auquel la variance d'un coefficient de régression estimée est augmentée en raison de la colinéarité (Lao et Valliant, 2002). Les items qui paraissaient problématique étaient Centrali\_7 (Prise de décisions journalières), Particip\_3 (Planification des objectifs), Culture\_3 (Similitude des processus de prise de décisions) et Controle\_4 (La ponctualité des livraisons). Ces items ont été enlevés et les paramètres du modèle ont été réestimés. Le tableau 5.1 montre que chaque item est significatif pour une valeur de  $P \leq 0.01$  dans le deuxième modèle. La valeur de  $P$  quant à elle, est la probabilité d'obtenir la même valeur (ou une valeur encore plus extrême) du test si l'hypothèse nulle était vraie (Gelman, 2013). Nos résultats ont révélé qu'il n'y

avait pas de problème de multicollinéarité car le VIF est compris entre 1.158 et 2.448, tout en respectant la limite de 2.5 (Kock, 2012). Par conséquent, nos items de mesure proposés sont satisfaisants.

Tableau 5.1 Importance des indicateurs

	Centralisation	Formalisation	Participation	Culture	Assistance	Actions conjointes	Contrôle	EI	Valeur de P	VIF
Centralisation decision 1	0.286								<0.001	1.425
Centralisation decision 2	0.365								<0.001	2.239
Centralisation decision 3	0.296								<0.001	1.534
Centralisation decision 4	0.332								<0.001	1.66
Formalisation 1		0.371							<0.001	1.255
Formalisation 2		0.418							<0.001	1.335
Formalisation 3		0.328							<0.001	1.158
Formalisation 4		0.355							<0.001	1.161
Participation 1			0.429						<0.001	1.387
Participation 2			0.394						<0.001	1.246
Participation 3			0.449						<0.001	1.476
Culture 1				0.642					<0.001	1.047
Culture 2				0.642					<0.001	1.047
Assistance 1					0.273				<0.001	1.336
Assistance 2					0.244				<0.001	1.46
Assistance 3					0.288				<0.001	1.602
Assistance 4					0.295				<0.001	1.642
Assistance 5					0.315				<0.001	1.885
Actions conjointes 1						0.217			<0.001	1.764
Actions conjointes 2						0.22			<0.001	1.693
Actions conjointes 3						0.242			<0.001	2.313
Actions conjointes 4						0.177			<0.001	1.714
Actions conjointes 5						0.237			<0.001	2.448
Actions conjointes 6						0.213			<0.001	1.757
Actions conjointes 7						0.16			<0.001	1.33
Contrôle 1							0.394		<0.001	1.443
Contrôle 2							0.393		<0.001	1.436
Contrôle 3							0.443		<0.001	1.791
EI 1								0.35	<0.001	1.571
EI 2								0.313	<0.001	1.259
EI 3								0.382	<0.001	1.751
EI 4								0.306	<0.001	1.267

Remarque: Des valeurs de p &lt;0,05 et des vifs &lt;2,5 sont requis pour les indicateurs formatif

Lors de la deuxième étape, nous avons examiné la validité convergente des construits réflectifs. La validité convergente des items de l'échelle a été évaluée à l'aide de trois critères recommandés par Fornell et Larcker (1981) : (1) tous les facteurs de charges d'élément (k) doivent être importants et dépasser 0,70, (2) La fiabilité du construit doit être supérieur à 0,80 et (3) la variance moyenne extraite (AVE) pour chaque construction doit être supérieure à la variance due à l'erreur de mesure (par exemple, AVE = 0,50).

Le tableau 5.2 montre que la charge combinée et la charge transversale des items du construit bénéfice stratégique étaient significatifs à  $p < 0,001$  et atteignaient le critère minimal de chargement de 0.70 dans le deuxième modèle PLS. Le Tableau 5.2 montre aussi que la fiabilité composite du construit bénéfice stratégique a dépassé le minimum requis de 0,80 tandis que l'alpha de Conbrach pour cette variable est juste de 0.68. L'alpha de Cronbach est un coefficient utilisé pour mesurer l'homogénéité (la consistance ou la cohérence interne) d'un instrument d'évaluation ou de mesure composé par un ensemble d'items. Sa valeur s'établit entre 0 et 1 et est considérée comme acceptable à partir de 0.70 (Cronbach, 1951). Ainsi, les deux conditions de validité convergente ont été respectées. La validité discriminante entre les construits a été examinée en utilisant les recommandations de Fornell et Larcker (1981) de façon que la racine carrée de l'AVE pour chaque construit doit dépasser toutes les corrélations entre un construit et les autres construits (Tableau 5.3). L'AVE quant à elle est une mesure de validité convergente et est une mesure de la variance d'un ensemble d'items (Fornell et Larcker, 1981). D'après les données présentées dans le tableau 5.4, nous pouvons voir que la plus forte corrélation entre n'importe quelle paire de construits était 0,562 (entre l'EI et les Actions conjointes) tandis que la plus basse racine carrée de l'AVE était de 0.676 (correspondant aux actions conjointes).

**Tableau 5.2** Charge combinée et charge transversale

	Strat	P value	Coeff. de fiabilité	Alpha de Cronbach
Stat_1	0.081	<0.001	0.82	0.68
Strat_2	0.703	<0.001		
Strat_3	0.829	<0.001		

Remarque: Valeurs de  $P < 0.05$  sont requis pour des indicateurs réflectifs.



Tableau 5.3 Validité Discriminante : Matrice de corrélation

	Centralisation	Formalisation	Participation	Culture	Assistance	Actions_conjointes	Contrôle	EI	Satisfaction	Strat	IOS_USE
Centralisation	0.778										
Formalisation	0.052	0.677									
Participation	0.217**	0.29***	0.785								
Culture	0.018	0.202**	0.016****	0.778							
Assistance	0.116	0.286***	0.445**	0.044	0.704						
Actions_Conjointes	0.051	0.285***	0.238	0.06	0.164*	0.676					
Contrôle	0.06	0.241***	-0.098	0.105	0.185	0.179	0.811				
EI	-0.084	0.377****	0.307***	0.216**	0.207**	0.562****	0.146	0.737			
Satisfaction	0.105	0.153	0.27***	0.36	0.26***	0.208**	-0.002	0.292***	-		
Strat	0.055	0.181	0.268	-0.023	0.273***	0.298***	0.12	0.219**	0.094	0.78	
Utilisation_DIIIO	-0.103	0.066	0.059	0.121	0.073	0.141	-0.046	0.025	0.061	0.042	-

\* p < .10, \*\* p < .05, \*\*\* p < .01, \*\*\*\* p < .001

## 5.2 Modèle Structurel

### 5.1.1 Analyse PLS

Selon Chin (1998), une règle d'art concernant la taille de l'échantillon en utilisant l'essai d'un modèle structurel avec PLS est qu'il devrait y avoir 10 cas par prédicateur, où la taille de l'échantillon global est de 10 fois la plus grande des deux possibilités: (1) le nombre d'indicateurs de l'échelle avec le plus grand nombre d'indicateurs ou (2) le plus grand nombre de pistes structurelles visant à une construction particulière dans le modèle structurel. De ce fait, notre échantillon est satisfaisant.

L'évaluation du modèle structurel consiste à estimer les coefficients de trajectoire et la valeur de  $R^2$ . Les coefficients de trajectoire indiquent la force des relations entre les variables dépendantes et indépendantes, alors que la valeur de  $R^2$  est un coefficient de détermination. Il s'agit de la mesure de la proportion de la variance de la variable dépendante autour de sa moyenne qui est expliquée par la ou les variable(s) indépendante(s).

La Figure 4.1 résume les résultats. L'hypothèse 1 a stipulée une relation négative entre la centralisation de la prise des décisions et l'EI. Cette hypothèse est supportée ( $\beta = -0.16$ ,  $p = 0.01$ ). L'hypothèse 2 a stipulée un lien positif entre la formalisation et l'EI. Cette hypothèse est supportée ( $\beta = 0.16$ ,  $P = 0.04$ ). L'hypothèse 3 a stipulée un lien positif entre la participation et l'EI. Cette hypothèse n'est pas supportée ( $\beta = 0.18$ ,  $P = 0.07$ ). L'hypothèse 4 a stipulée un lien positif entre la culture et l'EI. Cette hypothèse est supportée ( $\beta = 0.15$ ,  $P = 0.02$ ). L'hypothèse 5 a stipulée un lien positif entre l'entraide et l'EI. Cette hypothèse n'est pas supportée ( $\beta = 0.01$ ,  $P = 0.46$ ). L'hypothèse 6 a stipulée un lien positif entre les actions conjointes et l'EI. Cette hypothèse est supportée ( $\beta = 0.46$ ,  $P < 0.01$ ). L'hypothèse 7 a stipulée un lien positif entre le contrôle et l'EI. Cette hypothèse n'est pas supportée ( $\beta = 0.03$ ,  $P = 0.35$ ). Le modèle démontre aussi que le  $R^2$  du construit EI est 0.43. L'hypothèse 8 a stipulée un lien positif entre l'EI et la satisfaction. Cette hypothèse est supportée ( $\beta = 0.28$ ,  $P = 0.03$ ). L'hypothèse 9 a testé un lien positif entre l'EI et les bénéfices stratégiques. Cette hypothèse est supportée ( $\beta = 0.21$ ,  $P = 0.03$ ).

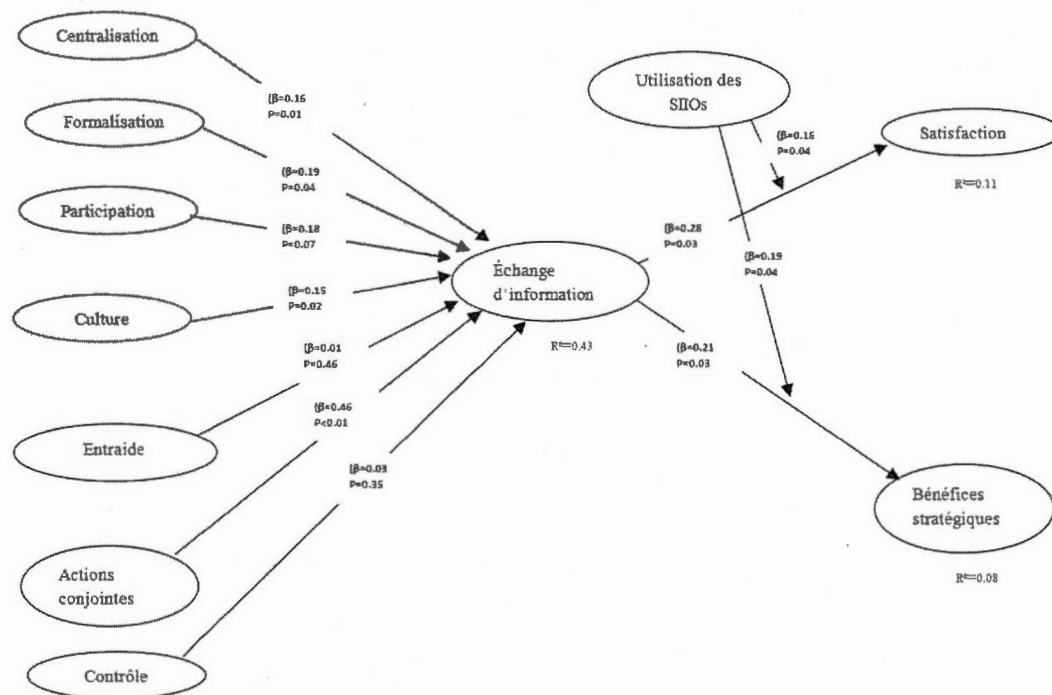


Figure 5.3 Résultats

P = Niveau de signification basé sur une distribution chi-square  $P < .05$ ,  $P < .01$ .

Les deux dernières hypothèses analysaient l'effet modérateur de l'utilisation des SIO sur la relation entre l'EI et la satisfaction de l'entreprise ainsi que la relation entre l'EI et les bénéfices stratégiques. L'hypothèse 10 est supportée ( $\beta=0.16$ ,  $P=0.04$ ) et l'hypothèse 11 est également supportée ( $\beta=0.19$ ,  $P=0.04$ ). Le modèle démontre aussi un  $R^2$  de 0.11 pour le construit satisfaction et un  $R^2$  de 0.08 pour le construit bénéfices stratégiques. Le tableau 5.5 résume l'ensemble des résultats des hypothèses de l'étude.

**Tableau 5.4** Résumé des résultats

Numéro de l'hypothèse	Hypothèse	Résultat
H1	Plus la prise de décision liée au produit est centralisée au sein de l'entreprise, moins élevé est l'EI entre les partenaires d'affaires.	Supportée
H2	Plus la communication entre les partenaires d'affaires est formelle, plus l'EI entre les partenaires est élevé.	Supportée
H3	Plus le partenaire participe aux prises de décisions liées aux produits de l'entreprise, plus l'EI entre les partenaires est élevé.	Non supportée
H4	Plus l'entreprise a une culture similaire à celle de son partenaire d'affaires, plus l'EI entre les partenaires est élevé.	Supportée
H5	Plus l'entreprise réalise des actions conjointes avec son partenaire d'affaires, plus l'EI entre les partenaires est élevé?	Supportée
H6	Plus l'entreprise offre du soutien à son partenaire d'affaires par rapport au produit, plus l'EI entre les partenaires est élevé.	Non Supportée
H7	Plus le partenaire d'affaires exerce un contrôle sur les activités liées aux produits de l'entreprise, plus l'EI entre les partenaires est élevé	Non supportée
H8	Plus le niveau d'EI entre les partenaires est élevé, plus l'entreprise est satisfaite de sa relation avec son partenaire d'affaires.	Supportée
H9	Plus le niveau d'EI entre l'entreprise et son partenaire d'affaires est élevé, plus les bénéfices stratégiques pour l'entreprise sont élevés.	Supportée
H10	La relation entre l'EI et la satisfaction de l'entreprise sera plus forte lorsque l'entreprise utilise beaucoup les SIO que lorsqu'elle utilise peu les SIO avec son partenaire d'affaires.	Supportée
H11	La relation entre l'EI et les bénéfices stratégiques sera plus forte lorsque l'entreprise utilise beaucoup les SIO que lorsqu'elle utilise moins de SIO avec son partenaire d'affaires.	Supportée

Pour conclure, dans ce chapitre, nous avons analysé les résultats des hypothèses du modèle afin de déterminer les antécédents de l'EI, les conséquences de l'EI et le rôle modérateur de l'utilisation des SIO et ce faisant atteindre notre objectif de recherche.





## CHAPITRE VI

### DISCUSSION

Le chapitre précédent présentait les principaux résultats de notre étude. Le présent chapitre conclut avec une discussion sur la synthèse des résultats, les contributions et les limites de l'étude et propose des perspectives pour de futures recherches.

#### 6.1 Discussion

L'objectif de cette étude était triple : (1) Examiner si l'EI est influencé par les autres dimensions de la structure des relations d'affaires; (2) Examiner si l'EI influence la performance de la relation d'affaires; et (3) Examiner si l'utilisation des SIO modère la relation entre l'EI et la performance dans une structure de relation d'affaires. Notre étude s'est basée principalement sur le paradigme de l'économie politique de Stern et Reve (1980) et le modèle de la structure des relations d'affaires de Robicheaux et Coleman (1994) pour identifier les antécédents de l'EI et examiner la manière dont les SIO peuvent modérer le lien entre l'EI et la performance de l'entreprise. Dans le but d'atteindre ces divers objectifs, nous avons réalisé 110 entrevues face à face auprès de directeurs des ventes d'entreprises Québécoises spécialisées dans la fabrication de produits de haute technologie.

Pour atteindre notre premier objectif, nous avons identifié sept antécédents de l'EI appuyés par la littérature. Les sept antécédents que nous avons proposés sont les dimensions de la structure proposées dans le modèle de la structure des relations d'affaires de Robicheaux et Coleman (1994)

catégorisés selon deux axes : (1) l'axe de la prise de décisions comporte la centralisation, la formalisation, la participation et la culture, (2) l'axe de l'intégration opérationnelle est composé des actions conjointes, de l'entraide et du contrôle. Parmi les sept hypothèses formulées sur ces antécédents, nos résultats révèlent que quatre d'entre elles ont été supportées. En effet, l'hypothèse H1 portant sur la relation négative entre la centralisation de la prise de décisions et l'EI a été supportée. Ce résultat démontre que la centralisation de la prise de décisions réduit l'EI entre les partenaires d'affaires tel que recommandé par Sivadas et Dwyer (2000), Damanpour (1991), Ayers, Dalhstrom et Skinner (1997) ainsi que Gupta, Raj et Wilemon (1986). L'hypothèse H2 portant sur la relation positive entre la formalisation des procédures et l'EI a aussi été supportée. Ce résultat confirme les arguments de différents chercheurs (Sivadas et Dwyer, 2000; Ayers, Dalhstrom et Skinner, 1997) concernant l'importance de la formalisation des procédures pour favoriser l'EI. L'hypothèse H4 portant sur la relation positive entre la culture et l'EI a aussi été supportée. Ce résultat démontre que plus les partenaires d'affaires partagent la même vision et les mêmes croyances et plus ils échangeront de l'information entre eux (Spekman, Kamauff et Myhr, 1998; Lee *et al.*, 2010; Li et Lin, 2006; Mentzer, Min et Zacharia, 2000). L'hypothèse H5 portant sur la relation positive entre les actions conjointes et l'EI a été fortement supportée. Ce résultat confirme de manière empirique les recherches effectuées par Heide et John (1992) et Larson (1992).

Les hypothèses H3, H6, H7, quant à elles, n'ont pas été supportées. L'hypothèse H3 portant sur une relation positive entre la participation à la prise de décisions et l'EI n'a pas été supporté mais était proche d'être significative avec une valeur de P de 0.07. Ce résultat peut s'expliquer du fait que les interviewés ont sans doute perçu certains indicateurs du construit de la participation (Particip\_2 : Votre entreprise aide le client à établir ses objectifs et ses prévisions et Particip\_3 : Votre entreprise aide le client client dans ses activités de planification) comme une implication de leur entreprise dans les activités d'affaires de leur partenaire et non comme une participation à la prise de décisions tel que recommandé par Fang, Palmatier et Evans (2008), Dahlstrom, Mc Neily et Speh (1996) ainsi que Celly et Frazier (1996). L'hypothèse H6 portant sur la relation positive entre l'entraide entre les partenaires et l'EI n'a pas été supportée. Ce résultat peut s'expliquer par la mauvaise perception des interviewés du construit. Il est possible qu'un item du construit Entraide (Entraide 4 : Votre entreprise aide le client dans l'analyse de la valeur, la génération d'idées, les

réductions de coûts, l'analyse de problèmes, etc.) ait été perçu comme une implication du manufacturier dans les activités du client et non une assistance au client pour soutenir la vente du produit. L'hypothèse H7 portant sur la relation positive entre le contrôle des activités et l'EI n'a pas été supportée. Ce résultat peut s'expliquer au fait que le construit contrôle a été perçu par les interviewés comme une relation de pouvoir de la part du manufacturier et non comme un contrôle des activités reliées au produit.

Pour atteindre notre second objectif de recherche, nous avons analysé empiriquement la relation entre l'EI et deux variables reliées à la performance de la relation : la satisfaction (performance politique) et les bénéfices stratégiques (performance économique). À cet effet, l'hypothèse H8 portant sur la relation positive entre l'EI et la satisfaction a été supportée. Cela démontre que lorsque le manufacturier partage beaucoup d'informations avec son partenaire d'affaires, il est satisfait de sa relation avec celui-ci. Ces résultats appuient les arguments et les recommandations effectuées par Lee *et al.* (2010), Olorunniwo et Li (2010); Monczka *et al.* (1998) ainsi que Mohr et Spekman (1994). De plus, l'hypothèse H9 portant sur la relation positive entre l'EI et les bénéfices stratégiques a également été supportée. Cela démontre qu'en partageant de l'information avec son partenaire, le manufacturier augmente ses bénéfices stratégiques (sa part de marché, ses opportunités d'affaires et l'amélioration des produits). Nous confirmons ainsi les résultats des études effectuées par Heide et John (1992), Mohr et Spekman (1994), Sarkar *et al.* (2001) ainsi que Zhang *et al.* (2003) que l'EI est relié aux bénéfices stratégiques.

Pour atteindre notre troisième objectif de recherche, nous avons examiné le rôle modérateur de l'utilisation des SIO sur la relation entre l'EI et la performance de la relation d'affaires. En effet l'hypothèse H10 portant sur le rôle modérateur de l'utilisation des SIO sur la relation entre l'EI et la satisfaction a été supportée. Ce résultat démontre que l'utilisation des SIO modère la relation entre l'EI et la satisfaction tel que prédit par Jayachandran *et al.* (2005) et Stern et Kaufman (1983). De plus, l'hypothèse H11 portant sur le rôle modérateur de l'utilisation des SIO sur la relation entre l'EI et les bénéfices stratégiques a été supportée. Ce résultat démontre que le manufacturier devrait prendre en compte l'utilisation des SIO lors de l'EI avec leurs partenaires afin d'en tirer le maximum d'avantages (Chatfield et Yetton, 2000, Kim, Cavusgil et Calantone (2006)).



En plus de ces trois objectifs de recherche, nous avons également examiné les effets indirects du modèle entre l'EI, ses antécédents et ces bénéfices afin de déterminer si l'EI est un médiateur dans certaines relations du modèle. WarpPLS 3.0 calcule automatiquement ces valeurs, ainsi que les valeurs de p correspondantes (Kock, 2012). Le tableau 6.1 montre chacun de ces effets indirects. Ces résultats indiquent qu'il y a que deux liens significatifs (Actions conjointes ->EI -> Satisfaction et Actions conjointes ->EI -> Strat). De ce fait, nous constatons que l'EI sert de médiateur entre les actions conjointes et la satisfaction et entre les actions conjointes et les bénéfices stratégiques. Cette analyse confirme le fait que l'EI par le biais de déterminants procure des bénéfices.

**Tableau 6.1** Les effets indirects

Effets indirects	Effet indirect	Valeur de P
Centralisation -> EI -> Satisfaction	-0.045	0.192
Formalisation -> EI -> Satisfaction	0.045	0.196
Participation -> EI -> Satisfaction	0.051	0.162
Culture -> EI -> Satisfaction	0.043	0.206
Assistance -> EI -> Satisfaction	0.03	0.479
Actions conjointes -> EI -> Satisfaction	0.131	0.007
Contrôle -> EI -> Satisfaction	0.010	0.426
Centralisation -> EI -> Strat	-0.033	0.261
Formalisation -> EI -> Strat	0.033	0.264
Participation -> EI -> Strat	0.038	0.235
Culture -> EI -> Strat	0.031	0.274
Assistance -> EI -> Strat	0.02	0.485
Actions conjointes -> EI -> Strat	0.096	0.033
Contrôle -> EI -> Strat	0.07	0.445

## 6.2 Contribution de l'étude

Cette étude contribue à la littérature sur la structure des relations d'affaires de trois manières différentes et fournit aux chercheurs et universitaires de nouveaux éléments de recherche sur l'EI et les SIO. Premièrement, à travers notre recherche, nous aidons les lecteurs à mieux comprendre le rôle de l'EI dans une relation dyadique. Grâce aux quatre antécédents significatifs de l'EI (Centralisation, formalisation, culture et actions conjointes), nous démontrons que les autres dimensions de la structure ont un effet sur l'EI. Deuxièmement, notre étude aide à mieux comprendre le rôle modérateur de l'utilisation des SIO dans la structure des relations d'affaires.



Troisièmement, à l'aide de ces deux contributions précédentes, cette étude permet également de raffiner le modèle de Robicheaux et Coleman (1994) en proposant de nouveaux déterminants de l'EI et en ajoutant le courant des SIO au modèle. En plus des contributions théoriques, cette étude apporte une contribution pratique. Elle fournit aux gestionnaires et aux manufacturiers de nouveaux indices qui faciliteront l'EI avec leurs partenaires d'affaires et leur permettront de mieux implanter et utiliser les SIO de manière stratégique.

### 6.3 Limites

Au sein de cette étude, il y a quelques limites que nous devons reconnaître. Premièrement, certaines modifications concernant l'opérationnalisation de la satisfaction et de l'utilisation des SIO méritent d'être apportées. De manière précise, la satisfaction et l'utilisation des SIO ne comportent qu'un seul item, l'ajout d'autres items à ces variables, nous permettrait d'obtenir une plus grande généralisation de nos résultats. De plus, la variable «utilisation des SIO» est limitée à l'activité des ventes, l'analyse d'une autre activité telle que la gestion de la production permettrait d'avoir une plus grande idée de l'utilisation des SIO dans les relations d'affaires.

Deuxièmement, cette recherche s'est basée sur quatre secteurs industriels situés dans la province du Québec. Il serait important d'analyser d'autres secteurs d'activités afin de généraliser les résultats. Pour terminer, cette étude est limitée par la taille de l'échantillon. En effet, l'échantillon de notre étude est petit car nous souhaitons obtenir de l'information riche et précise à partir d'un nombre limité de manufacturiers en utilisant une entrevue face-à-face au lieu d'une enquête à grande échelle avec plus de manufacturiers qui aurait eu pour résultat un taux de réponse plus faible.

### 6.4 Futures recherches

De cette étude, nous avons identifié trois principales avenues de recherche. Premièrement, notre recherche s'est concentrée principalement sur les relations dyadiques. Il serait important que les futures études se concentrent sur des réseaux d'affaires avec tous les partenaires au lieu des relations dyadiques (Klein et Rai, 2009). Une telle approche devrait permettre de mieux comprendre

comment les réseaux et les liens relationnels entre les manufacturiers et leurs clients favorisent l'EI et l'utilisation des SIO. Deuxièmement, nous avons étudié le rôle modérateur des SIO sur la relation entre l'EI et la performance. De futures recherches devraient être effectuées sur le rôle modérateur de l'utilisation des SIO sur le lien entre les antécédents de l'EI et l'EI. Ceci permettrait d'avoir une idée supplémentaire du rôle des SIO dans les relations d'affaires. Pour terminer, une étude longitudinale sur les antécédents et les conséquences de l'EI pourrait être entreprise afin d'analyser l'évolution du rôle de l'EI dans une relation d'affaires.

## APPENDICE

## Appendice A



## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

**Titre du projet**

L'influence des systèmes d'information interorganisationnels (SIIOs) sur la performance des relations interorganisationnelles

**Responsables du projet**

Frédéric Duhamel, étudiant à la M. Sc. en Informatique de gestion de l'Université du Québec à Montréal.

Pierre Hadaya, professeur au département de management et technologie de l'Université du Québec à Montréal

**Objectifs et buts du projet**

Le but de l'étude est d'aider les gestionnaires des équipementiers québécois à identifier la stratégie de gestion des Systèmes d'Information Interorganisationnelles (SIIOs) qui correspond le mieux à leur situation. Cela permettra aux gestionnaires de mieux planifier, implanter et utiliser les SIIOs et pourront ainsi maximiser la performance qui découle de leurs relations avec leurs partenaires respectifs.

**Raison et nature de ma participation**

Il est entendu que votre participation sera requise une fois pour une période d'environ 20 minutes. Le questionnaire sera administré lors d'une entrevue face-à-face structurée. Ce questionnaire portera sur la relation d'affaire entre votre entreprise et le client pour un produit en particulier. Quatre thèmes seront abordés dans le questionnaire: a) la structure de votre relation d'affaire; b) l'environnement global qui entoure cette relation; c) votre utilisation des SIIOs afin de soutenir cette relation; d) et les bénéfices découlant de votre partenariat. Si vous autorisez les responsables à utiliser vos réponses à des fins scientifiques, vous ne serez pas contacté(e) par la suite ni sollicité(e) d'aucune manière.

**Avantages pouvant découler de ma participation**

Votre participation à ce projet de recherche ne vous apportera aucun avantage direct. Votre participation permettra à Frédéric Duhamel de recueillir les données nécessaires à la poursuite de son mémoire de maîtrise. En ce sens, votre participation pourra indirectement contribuer à l'avancement de ses travaux de recherche et éventuellement améliorer nos connaissances concernant l'utilisation des systèmes d'information.

**Inconvénients et risques pouvant découler de ma participation**

Vous aurez à donner de votre temps une fois pour répondre au questionnaire qui vous sera soumis. Pour l'ensemble des thèmes abordés dans le questionnaire, et notamment pour ce qui a trait aux questions à caractères plus sensible (chiffre

d'affaire, nombre d'employés, niveau de satisfaction), vous aurez toujours la possibilité de refuser de donner une réponse aux questions qui vous seront posées, sans avoir à donner de raisons ou de justifications.

#### **Droit de retrait de participation sans préjudice**

Il est entendu que votre participation au projet de recherche décrit ci-dessus est tout à fait volontaire et que vous restez, à tout moment, libre de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision, ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit.

Advenant que vous vous retiriez de l'étude, les documents audio ou écrits me concernant pourront être détruits ou conservés selon ma volonté.

#### **Confidentialité des données**

Les données recueillies seront conservées, sous clé, pour une période n'excédant pas 5 ans. Après cette période, les données seront détruites. Aucun renseignement permettant d'identifier les personnes qui ont participé à l'étude n'apparaîtra dans aucun rapport.

#### **Résultats de la recherche et publication**

Outre la production d'un mémoire de recherche, l'information recueillie pourra être utilisée pour des fins de communication scientifique. Dans cette hypothèse, rien ne permettra d'identifier les personnes ayant participé à la recherche. Les résultats de cette recherche pourront vous être transmis selon votre consentement.

#### **Des questions sur le projet ou sur vos droits?**

Vous pouvez joindre Frédérick Duhamel au numéro de téléphone 1-514-523-6397, ou à [duhamel.frederick\\_christophe@courrier.uqam.ca](mailto:duhamel.frederick_christophe@courrier.uqam.ca), pour toute information supplémentaire ou tout problème liée au projet de recherche. Vous pouvez aussi discuter avec le directeur de recherche, Pierre Hadaya, au numéro de téléphone 1-514-987-3000 (3850), ou au [hadaya.pierre@uqam.ca](mailto:hadaya.pierre@uqam.ca), des conditions dans lesquelles se déroule votre participation et de vos droits en tant que participant de recherche.

Le projet auquel vous allez participer a été approuvé au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains. Pour toute question ne pouvant être adressée au directeur de recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au numéro (514) 987-3000 # 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.



**Remerciements**

Votre collaboration est importante à la réalisation de ce projet et nous tenons à vous en remercier.

**SIGNATURES :**

Je, \_\_\_\_\_ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le responsable du projet a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du responsable du projet :

Date :

*Veillez conserver le premier exemplaire de ce formulaire de consentement pour communication éventuelle avec l'équipe de recherche et remettre le second à l'interviewer.*

## Appendice B



### LE RÔLE DE L'ÉCHANGE D'INFORMATION ET DE L'UTILISATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION INTER-ORGANISATIONNELS DANS LA STRUCTURE DES RELATIONS D'AFFAIRES

La présente étude est réalisée dans le cadre du mémoire de maîtrise de Frédérick Duhamel, étudiant à la M.Sc. en Informatique de gestion à l'Université du Québec à Montréal. Cette recherche est conduite sous la direction de Pierre Hadaya, professeur au département de management et technologie de l'Université du Québec à Montréal.

Le principal objectif de cette étude est de comprendre comment l'utilisation des systèmes d'information interorganisationnels (SIIOs) peut influencer la performance des relations inter-organisationnelles des entreprises manufacturières québécoises.

Avant de remplir le questionnaire ci-joint, nous vous prions de prendre en note les informations suivantes :

1. Les informations collectées se rapportent à la relation d'affaires entre votre entreprise et un [client] pour soutenir la vente/revente d'un produit de votre entreprise.
2. Inscrivez dans le tableau qui suit le nom et une description du [produit] sélectionné :

Nom du produit	Description du produit

3. Spécifiez si le [client] est un consommateur du [produit], un détaillant ou un distributeur (veuillez cocher la case appropriée):

- ☐ Consommateur
- ☐ Détaillant
- ☐ Distributeur
- ☐ Manufacturier

4. Spécifiez si votre entreprise vend un volume très important ou modérément important de ce [produit] au/par l'intermédiaire du [client] (veuillez cocher la case appropriée) :

☐ Volume de vente très important  
☐ Volume de vente modérément important

5. Spécifiez si la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit] est une relation bien établie ou relativement nouvelle (veuillez cocher la case appropriée):

☐ Bien établie  
☐ Relativement nouvelle

6. Notre étude ne cherche pas à décrire chacune des entreprises interrogées de manière individuelle mais vise plutôt à identifier les tendances qui se dessinent à l'intérieur d'un échantillon d'entreprises québécoises. De plus, soyez assuré que toutes les données que vous nous fournirez dans le cadre de cette recherche seront traitées de **manières confidentielles**.
7. Veuillez, S.V.P., prendre le temps de bien répondre à l'ensemble du questionnaire. Au besoin, nous vous invitons à consulter l'annexe ci-joint comprenant une définition de certains termes techniques listés dans le questionnaire.
8. Compléter l'ensemble du questionnaire, comprenant 5 sections sur 18 pages, requiert de 30 à 45 minutes de votre temps.

Pour toutes questions ou informations complémentaires, veuillez vous adresser à :

Frédéric Duhamel

Courriel :

duhamel.frederick\_christophe@courrier.uqam.ca

Pierre Hadaya

Courriel : hadaya.pierre@uqam.ca

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

## Section 1 : Vous, votre entreprise, le [client], le [produit] et le couple [produit]- [client]

### Informations personnelles

Quelle est votre fonction au sein de votre entreprise? \_\_\_\_\_

Depuis combien d'année(s) travaillez-vous pour cette entreprise \_\_\_\_\_ années

### Informations sur votre entreprise

Quel est le chiffre d'affaires brut de votre entreprise (approximatif)? \_\_\_\_\_ \$

Combien y-a-t-il d'employés à temps plein dans votre entreprise? \_\_\_\_\_ Employées

Quel pourcentage de vos ventes totales est réalisé par le biais du commerce électronique? \_\_\_\_\_ %

Quel pourcentage de vos approvisionnements totaux est réalisé par le biais du commerce électronique? \_\_\_\_\_ %

Combien de clients (incluant consommateurs finaux, détaillants et distributeurs) représentent 80% de vos ventes totales? \_\_\_\_\_

Combien de fournisseurs représentent 80% de vos approvisionnements totaux? \_\_\_\_\_

Où sont situés vos bureaux? \_\_\_\_\_ Ville

\_\_\_\_\_ Pays

Êtes-vous la société mère, une filiale ou une succursale d'un groupe?

☐ Société mère

☐ Filiale

☐ Succursale

Si filiale ou succursale : Où est située la société mère?

\_\_\_\_\_ Ville

\_\_\_\_\_ Pays

### Informations sur le [client]

Depuis combien de temps faites-vous affaires avec le [client]? \_\_\_\_\_ années \_\_\_\_\_ mois

Combien de produits différents avez-vous déjà vendus au [client]?

(incluant le [produit]) \_\_\_\_\_

**Informations sur le [produit]**

Depuis combien de temps, le [produit] est-il disponible sur le marché? \_\_\_\_\_ années \_\_\_\_\_ mois

Au cours de la dernière année, vos ventes de ce [produit] ont représenté  
quel pourcentage de vos ventes totales? (en \$) \_\_\_\_\_ %

Comment décrivez-vous le [produit]?

Simple	1	2	3	4	5	6	7	Sophistiqué
Non technique	1	2	3	4	5	6	7	Technique
Contenue faible en ingénierie	1	2	3	4	5	6	7	Contenue élevé en ingénierie

Comment évaluez-vous l'importance du [produit] pour votre entreprise?

	Complètement en désaccord				Complètement en accord		
Une rupture de stock de ce [produit] perturberait vos opérations.	1	2	3	4	5	6	7
Ce [produit] est critique à vos opérations.	1	2	3	4	5	6	7

Comment décrivez-vous l'incertitude reliée à la vente du [produit]?

	Complètement en désaccord				Complètement en accord		
Le prix du [produit] varie significativement d'un client à l'autre.	1	2	3	4	5	6	7
La qualité du [produit] et le service offert varient considérablement d'un fournisseur à l'autre.	1	2	3	4	5	6	7
Au fil du temps, le prix du [produit] fluctue grandement.	1	2	3	4	5	6	7
Au fil du temps, la disponibilité du [produit] fluctue grandement.	1	2	3	4	5	6	7

**Informations sur le couple [produit]-[client]**

Depuis combien de temps, votre entreprise vend-elle le [produit] au [client]? \_\_\_\_\_ années \_\_\_\_\_ mois

Au cours de la dernière année, quelle quantité de [produits] avez-vous  
vendu au [client]? \_\_\_\_\_

Au cours de la dernière année, combien de fois par mois avez-vous vendu  
des [produits] au [client]? \_\_\_\_\_ fois/mois



## Section 2 : Structure de la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour la vente du [produit]

### Interdépendance

Dans le cadre de la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit], comment évaluez-vous le niveau d'interdépendance entre les deux partis.

	Complètement en désaccord				Complètement en accord		
	1	2	3	4	5	6	7
<i>Dépendance de votre entreprise</i>							
Si le [client] décidait d'arrêter d'acheter votre produit, votre entreprise pourrait facilement combler ce manque en vendant le [produit] à d'autres clients.	1	2	3	4	5	6	7
Il serait relativement facile pour votre entreprise de trouver un autre acheteur pour votre [produit].	1	2	3	4	5	6	7
Trouver de nouveaux acheteurs pour le [produit] aurait un impact négatif sur le prix auquel votre entreprise peut vendre le [produit].	1	2	3	4	5	6	7
Si la relation entre votre entreprise et le [client] pour la vente du [produit] se terminait, cela nuirait aux opérations de votre entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Dépendance du [client]</i>							
Si le [client] décidait d'arrêter d'acheter votre [produit], ce dernier pourrait facilement combler ce manque en achetant des produits d'autres manufacturiers.	1	2	3	4	5	6	7
Il existe de nombreux manufacturiers desquels le [client] peut acheter des produits à un prix compétitif.	1	2	3	4	5	6	7
Le [client] peut facilement s'adapter et acheter les produits d'autres manufacturiers.	1	2	3	4	5	6	7
Faire affaires avec un nouveau manufacturier pour acheter des produits similaires nécessiterait un effort important de la part du [client].	1	2	3	4	5	6	7

### Investissements relationnels spécifiques

Comment évaluez-vous les investissements relationnels fait par votre entreprise pour soutenir la vente du [produit] auprès du [client].

	Complètement en désaccord				Complètement en accord			
	1	2	3	4	5	6	7	
Votre entreprise a investi de façon significative en outils et en équipements dédiés à la relation avec le [client] pour la vente du [produit].								
Le [client] utilise des normes et des standards technologiques inhabituels qui ont demandé une adaptation de votre part.	1	2	3	4	5	6	7	
Former et qualifier le [client] a demandé un engagement substantiel en temps et en argent de votre part.	1	2	3	4	5	6	7	
Le système de production de votre entreprise a été modifié afin de produire une composante adaptée aux besoins spécifiques du client.	1	2	3	4	5	6	7	
Le système de production de votre entreprise a été adapté afin de rencontrer les exigences de votre relation d'affaires avec le [client].	1	2	3	4	5	6	7	
Votre entreprise a du investir dans des outils et des équipements hautement spécialisés pour pouvoir faire affaires avec le [client].	1	2	3	4	5	6	7	

### Actions conjointes

Comment évaluez-vous les actions conjointes misent de l'avant par votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit].

	Pas du tout impliqué				Grandement impliqué			
	1	2	3	4	5	6	7	
Votre entreprise travaille conjointement avec le [client] sur le design initial du [produit].								
Votre entreprise travaille conjointement avec le [client] à l'amélioration de la qualité du [produit].	1	2	3	4	5	6	7	
Votre entreprise travaille conjointement avec le [client] à réduire les coûts du [produit].	1	2	3	4	5	6	7	
Votre entreprise travaille conjointement avec le [client] à modifier le [produit].	1	2	3	4	5	6	7	
Votre entreprise travaille conjointement avec le [client] à modifier les processus de production du [produit].	1	2	3	4	5	6	7	
Votre entreprise travaille conjointement avec le [client] sur les aspects reliés à la sous-traitance du [produit].	1	2	3	4	5	6	7	
Votre entreprise travaille conjointement avec le [client] sur la planification de la vente du [produit].	1	2	3	4	5	6	7	

### Confiance envers le [client]

Dans le cadre de vos activités reliées à la vente du [produit], comment évaluez-vous votre niveau de confiance envers le [client].

	Complètement en désaccord				Complètement en accord			
Il vous arrive de ne pas avoir confiance envers le [client].	1	2	3	4	5	6	7	
Le [client] est très honnête.	1	2	3	4	5	6	7	
Vous pouvez avoir complètement confiance envers le [client].	1	2	3	4	5	6	7	
Vous pouvez compter sur le [client] pour faire ce qui est juste.	1	2	3	4	5	6	7	
Vous pouvez compter sur la qualité du travail du [client].	1	2	3	4	5	6	7	
Le [client] est toujours loyal.	1	2	3	4	5	6	7	
Le [client] est un des partenaires d'affaires en qui vous avez grandement confiance.	1	2	3	4	5	6	7	
L'intégrité du [client] est irréprochable.	1	2	3	4	5	6	7	

### Échange d'information

Comment évaluez-vous l'échange d'information entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit].

	Complètement en désaccord			Complètement en accord			
Les parties échangent de l'information entre elles fréquemment.	1	2	3	4	5	6	7
Les parties échangent entre elles de l'information de façon informelle (et non seulement en fonction d'une attente précise faite à l'avance).	1	2	3	4	5	6	7
Il est attendu que les parties sont prêtes à divulguer de l'information propriétaire si cette dernière peut venir en aide à l'autre partie.	1	2	3	4	5	6	7
Il est attendu que vous vous gardez informés des événements ou des changements pouvant avoir un impact sur l'autre parti.	1	2	3	4	5	6	7

### Entraide

Comment évaluez-vous le niveau d'entraide que vous offrez à votre client pour soutenir la vente du [produit].

	Complètement en désaccord				Complètement en accord			
Votre entreprise appelle le [client] en avance pour l'aviser de problèmes reliés à la livraison du [produit].	1	2	3	4	5	6	7	
Votre entreprise fait un effort pour aider le [client] durant les situations d'urgences.	1	2	3	4	5	6	7	
Votre entreprise recommande au [client] des solutions de rechange	1	2	3	4	5	6	7	

lorsque des problèmes reliés au [produit] surviennent.

Votre entreprise aide le [client] dans l'analyse de la valeur, la génération d'idées, les réductions de coûts, l'analyse de problèmes, etc. 1 2 3 4 5 6 7

Votre entreprise avise le [client] des problèmes potentiels pouvant survenir en tentant de satisfaire ses besoins reliés à la vente du [produit]. 1 2 3 4 5 6 7

### Niveau de Conflits

Dans le cadre de la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit], comment évaluez-vous le niveau de conflit entre votre entreprise et le [client].

	Complètement en désaccord				Complètement en accord		
	1	2	3	4	5	6	7
Votre entreprise argumente souvent avec le [client] sur des problématiques décisionnelles.							
Les disputes entre votre entreprise et le [client] sont très intenses.	1	2	3	4	5	6	7
Votre entreprise est en désaccord avec le [client] quant à la meilleure façon d'atteindre vos objectifs respectifs.	1	2	3	4	5	6	7
Cette relation est caractérisée par un faible niveau d'harmonie.	1	2	3	4	5	6	7

### Centralisation des décisions

Comment caractérisez-vous le processus de prise de décisions reliés à la vente du [produit] au [client].

	Complètement en désaccord				Complètement en accord		
	1	2	3	4	5	6	7
Le [client] a le dernier mot en ce qui attrait aux activités journalières de votre entreprise.							
Chaque décision importante prise par votre entreprise doit être approuvée par le [client].	1	2	3	4	5	6	7
Dans la relation entre le [client] et votre entreprise, même les décisions mineures, doivent être approuvées par un supérieur d'un ou des deux entreprises.	1	2	3	4	5	6	7
Votre entreprise doit demander la permission du [client] avant de faire quoi que ce soit.	1	2	3	4	5	6	7
Votre entreprise peut faire très peu de choses par elle-même sans avoir l'approbation du [client].	1	2	3	4	5	6	7
Le [client] prend la grande majorité des décisions qui ont un impact sur votre entreprise et ne vous en averti qu'une fois les faits accomplis.	1	2	3	4	5	6	7
Votre entreprise est laissée à elle-même pour prendre les décisions journalières.	1	2	3	4	5	6	7

### Mécanismes de contrôle

Dans le cadre de la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit], dans quelle mesure le client contrôle-t-il les éléments suivants :

	Aucun contrôle				Très grand contrôle		
La qualité du [produit].	1	2	3	4	5	6	7
La ponctualité des livraisons du [produit].	1	2	3	4	5	6	7
La compétitivité du prix du [produit].	1	2	3	4	5	6	7
La conformité des livraisons du [produit].	1	2	3	4	5	6	7

### Formalité des communications

Comment caractérisez-vous les communications entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit].

	Complètement en désaccord				Complètement en accord		
Des canaux de communications formels sont utilisés (c.-à-d., modes de communication régularisés et structurés comparativement à des modes occasionnels, informels ou de bouche à oreille) lorsque vous coordonnez vos activités avec le [client].	1	2	3	4	5	6	7
Les termes de la relation entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit] ont été notés à l'écrit de manières détaillées.	1	2	3	4	5	6	7
Les termes de la relation entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit] ont été verbalisés et discutés explicitement.	1	2	3	4	5	6	7
Les attentes du [client] sont communiquées à votre entreprise de manière détaillée.	1	2	3	4	5	6	7

### Participation aux décisions

Comment caractérisez-vous votre participation lors de prise de décisions du [client] reliées à la vente du [produit].

	Complètement en désaccord				Complètement en accord		
Le [client] désire avoir l'opinion et demande conseils à votre entreprise.	1	2	3	4	5	6	7
Votre entreprise aide le [client] à établir ses objectifs et ses prévisions.	1	2	3	4	5	6	7
Votre entreprise aide le [client] dans ses activités de planification.	1	2	3	4	5	6	7
Les suggestions de votre entreprise sont encouragées par le [client].	1	2	3	4	5	6	7



**Culture commune**

Dans le cadre de la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit], votre entreprise et le [client] :

	Complètement en désaccord				Complètement en accord		
... avez des cultures d'entreprise différentes.	1	2	3	4	5	6	7
... avez de la difficulté à comprendre vos règles d'affaires respectives.	1	2	3	4	5	6	7
... avez des processus de prise de décisions, de résolution de problèmes et de communication différents.	1	2	3	4	5	6	7

### Section 3 : Utilisation des SIIOs pour soutenir la vente du [produit] au [client]

#### Systèmes d'Information Inter-Organisationnels (SIIOs)

Le tableau ci-dessous contient une liste des différents SIIOs susceptibles de soutenir les activités électroniques d'une entreprise.

Précisez, via des %, l'utilisation de chacun de ces SIIOs par votre entreprise pour soutenir ses activités électroniques reliées à la vente du [produit] au [client]. La somme des % à la fin du tableau doit totaliser 100%.

De plus, indiquez depuis combien de temps (en mois), votre entreprise utilise chacun des SIIOs suivants avec le [client] pour soutenir la vente du [produit].

	% d'utilisation	Nombre de mois d'utilisation
Quel % du temps votre entreprise utilise-t-elle son réseau privé d'échange de documents informatisés (EDI) pour soutenir la vente du [produit] au [client]?	_____ %	_____
Quel % du temps votre entreprise utilise-t-elle le réseau privé d'échange de documents informatisés (EDI) du [client] pour soutenir la vente du [produit]?	_____ %	_____
Quel % du temps votre entreprise utilise-t-elle son site Web et/ou son extranet (c.-à-d. son intranet auquel vous avez donné accès à votre [client] pour soutenir la vente du [produit] au [client]?	_____ %	_____
Quel % du temps votre entreprise utilise-t-elle le site Web et/ou l'extranet du [client] pour soutenir la vente du [produit]?	_____ %	_____
Quel % du temps votre entreprise utilise-t-elle une place d'affaires électronique sur Internet géré par un intermédiaire spécialisé pour soutenir la vente du [produit] au [client]?	_____ %	_____
Quel % du temps votre entreprise utilise-t-elle une de ses applications non Web (progiciel de gestion intégré, progiciel développé à l'interne) connectée au réseau Internet pour soutenir la vente du [produit] au [client]?	_____ %	_____
Quel % du temps votre entreprise utilise-t-elle une application non Web (progiciel de gestion intégré, progiciel développé à l'interne) du [client] connecté au réseau Internet pour soutenir la vente du [produit] au [client]?	_____ %	_____
Quel % du temps votre entreprise utilise-t-elle le courrier électronique pour soutenir la vente du [produit] au [client]?	_____ %	_____
Quel % du temps votre entreprise utilise-t-elle le télécopieur (via le réseau téléphonique ou Internet) pour soutenir la vente du [produit] au [client]?	_____ %	_____
	<b>Total = 100%</b>	

### Activités électroniques

Dans le cadre de votre relation avec le [client], votre entreprise utilise-t-elle les SIIOs identifiés ci-dessus pour soutenir chacune des activités suivantes reliées à la vente du [produit] :

Si oui, indiquer dans quelle proportion du temps vous utilisez les SIIOs pour:  
(ex. notre entreprise effectue cette activité à l'aide des SIIOs 30% du temps)

L'entreprise utilise des SIIOs pour :

Transmettre au [client] le prix du [produit].	Oui	Non	___%
Transmettre au [détaillant/distributeur] les spécifications techniques du [produit].	Oui	Non	___%
Transmettre au [client] des informations reliées à la livraison du [produit] (ex., transporteur, délai de livraison).	Oui	Non	___%
Recevoir une invitation du [client] pour participer à un appel d'offres ou répondre à une demande de prix en vue de lui vendre le [produit].	Oui	Non	___%
Envoyer au [client] une soumission ou proposition de prix en vue de lui vendre le [produit]	Oui	Non	___%
Négocier avec le [client] les conditions de vente du [produit] (ex., prix, spécifications, délai de livraison).	Oui	Non	___%
Recevoir du [client] une confirmation que votre entreprise a gagné une soumission ou que votre proposition de prix a été acceptée.	Oui	Non	___%
Recevoir un ordre d'achat du [client] (inclus achats répétitifs).	Oui	Non	___%
Envoyer une notification d'acceptation de l'ordre d'achat au [client].	Oui	Non	___%
Transmettre au [client] le statut d'un ordre d'achat en cours (ex., en traitement, en rupture de stock).	Oui	Non	___%
Recevoir du [client] une modification à apporter à un ordre d'achat en cours.	Oui	Non	___%
Échanger avec le [client] des informations afin de décider du sort et/ou de régler les problèmes reliés à un ordre d'achat en rupture de stock	Oui	Non	___%
Envoyer au [client] une confirmation qu'un ordre d'achat a été expédié.	Oui	Non	___%
Recevoir du [client] un avis indiquant que certains [produits] d'un ordre d'achat n'ont pas passé les tests de qualité.	Oui	Non	___%
Envoyer au [client] une facture relative à un ordre d'achat.	Oui	Non	___%
Recevoir le paiement du [client] pour régler une facture relative à ordre d'achat.	Oui	Non	___%
Échanger avec le [client] des informations pour justifier et planifier un retour de marchandises.	Oui	Non	___%
Échanger avec le [client] des informations afin de régler les problèmes pouvant surgir après la vente de votre [produit]	Oui	Non	___%
Connaître l'historique de vos ventes du [produit] au [client]	Oui	Non	___%
Aviser le [client] que le prix du [produit] est sujet à changements	Oui	Non	___%
Envoyer au [client] l'information concernant le ou les produits pouvant substituer le [produit] acheté	Oui	Non	___%
Échanger avec le [client] des informations techniques (ex. dessins techniques) en vu d'améliorer la qualité du [produit].	Oui	Non	___%

Transmettre au [client] le plan de production de votre [produit].	Oui	Non	___%
Recevoir du [client] ses prévisions de ventes du [produit] pour le prochain mois (court terme).	Oui	Non	___%
Recevoir du [client] ses prévisions de ventes du [produit] pour la prochaine année (long terme).	Oui	Non	___%
Échanger avec le [client] des informations concernant la planification de la livraison du [produit].	Oui	Non	___%
Recevoir du [client] sa politique de gestion des inventaires.	Oui	Non	___%
Accéder à l'inventaire du [produit] chez le [client].	Oui	Non	___%
Permettre au [client] d'accéder à votre inventaire du [produit].	Oui	Non	___%

### Intégration interne

Précisez comment les données (reçues/envoyées) pour soutenir les activités électroniques de votre entreprise énumérées ci-dessus, sont-elles intégrées aux données des systèmes internes suivants de votre entreprise :

	Manuellement				Automatiquement			
Applications reliées aux approvisionnements	1	2	3	4	5	6	7	n/a
Applications manufacturières (ex., MRP, MRPII, MES)	1	2	3	4	5	6	7	n/a
Applications de vente et marketing (ex., CRM)	1	2	3	4	5	6	7	n/a
Applications de logistique et de distribution (inclus les systèmes de gestion des inventaires) (ex., LES)	1	2	3	4	5	6	7	n/a
Applications de comptabilité et de finance	1	2	3	4	5	6	7	n/a
Applications de développement et d'ingénierie des produits (ex., CAD, CAM, PDM/VPDM)	1	2	3	4	5	6	7	n/a

### Intégration externe

Au meilleur de vos connaissances, précisez comment les données (reçues/envoyées) pour soutenir les activités électroniques de votre entreprise énumérées ci-dessus, sont-elles intégrées aux données des systèmes du [client].

Manuellement    1    2    3    4    5    6    7    Automatiquement

## Section 4 : Évaluation de votre relation d'affaires avec le [client] pour la vente du [produit]

### Sensibilité du client

Dans le cadre de la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit], dans qu'elle mesure le [client], répond-t-il adéquatement à vos besoins suivants?

	Dans une faible mesure					Dans une grande mesure	
Conseil au niveau des processus opérationnels	1	2	3	4	5	6	7
Conseil au niveau des décisions stratégique	1	2	3	4	5	6	7
Transfert de personnel qualifié	1	2	3	4	5	6	7
Transfert de savoir-faire	1	2	3	4	5	6	7
Support à la pénétration de marchés	1	2	3	4	5	6	7
Support financier	1	2	3	4	5	6	7
Investissements	1	2	3	4	5	6	7

### Avantage au niveau des coûts

Dans le cadre de la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit], comment évaluez-vous la performance de votre entreprise, comparativement à celle de vos concurrents, selon les dimensions suivantes

	Pas très bon(ne)		Moyen(ne)			Très bon(ne)	
Coûts de production	1	2	3	4	5	6	7
Coûts d'inventaire	1	2	3	4	5	6	7
Coûts de distribution	1	2	3	4	5	6	7

### Flexibilité manufacturière

Dans le cadre de la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit], comment évaluez-vous la performance de votre entreprise selon les dimensions suivantes

	Pas très bon(ne)		Moyen(ne)			Très bon(ne)	
Rapide mise en production des nouveaux designs du [produit]	1	2	3	4	5	6	7
Efficience opérationnelle à différents niveaux de production	1	2	3	4	5	6	7
Développer ou modifier les nouveaux designs du [produit]	1	2	3	4	5	6	7
Produire un vaste éventail de produits simultanément	1	2	3	4	5	6	7
Répondre aux demandes du marché à temps	1	2	3	4	5	6	7



### Dividende stratégique

Dans quelle mesure, la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit], permet-elle à votre entreprise d'obtenir les bénéfices suivants :

	Dans une faible mesure					Dans une grande mesure	
Découvrir de nouveaux clients et de nouveaux marchés pour notre [produit]	1	2	3	4	5	6	7
Création de nouveaux produits, amélioration de produits existant	1	2	3	4	5	6	7
Développer de nouvelles opportunités d'affaires	1	2	3	4	5	6	7

### Satisfaction de la relation

Dans le cadre de la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client] pour soutenir la vente du [produit], comment évaluez-vous votre niveau de satisfaction de la relation d'affaires entre votre entreprise et le [client].

Pas très satisfait    1    2    3    4    5    6    7    Extrêmement satisfait

## **Annexe : Définition des différents termes techniques utilisés dans le questionnaire**

### **Applications:**

Ensemble de programmes informatiques qui servent à aider un utilisateur à faire un certain travail (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

**Application web** : Application pouvant tourner sur un serveur Web (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

### **CAD (Computer Aided Design) - Conception assistée par ordinateur :**

Discipline ayant recours aux techniques informatiques pour imaginer un objet, en achever la forme et générer les données nécessaires à sa fabrication (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

### **CAM (computer-aided manufacturing) - Fabrication assistée par ordinateur :**

Fabrication ayant recours aux techniques informatiques qui permettent de générer les paramètres nécessaires à la réalisation d'un objet ou d'un produit et de traiter les données essentielles au fonctionnement des systèmes automatisés utilisés dans les différentes phases de la production de ce même objet ou de ce même produit (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

**Commerce électronique** : Le commerce électronique fait tout particulièrement référence à une commande passée sur Internet quel que soit le mode de paiement (source : Statistique Canada, [www.statcan.ca](http://www.statcan.ca)).

**Courrier électronique** : Service de correspondance qui permet l'échange de messages électroniques à travers un réseau informatique (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

### **CRM (Customer Relationship Management) – Outils de gestion de la relation client :**

Outil informatique développé expressément pour permettre à une entreprise de fidéliser ses clients et d'accroître sa part du marché, en intégrant la gestion des données relatives aux besoins et aux attentes du client, dans le contexte de la vente et des services après-vente, en ligne ou non (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

### **EDI (Electronic Data Interchange) - Échange de données informatisées :**

Échange entre différentes organisations, de données structurées, directement émises et traitées par des ordinateurs, et dont l'efficacité repose sur l'utilisation de messages préétablis et de procédures normalisées (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

**ERP (Enterprise Resource Planning) - Progiciel de gestion intégré :**

Logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

**Extranet :** Réseau informatique sécurisé, généralement constitué d'une partie de l'intranet d'une entreprise ou d'une organisation communiquant à travers le réseau Internet, qui est accessible à une clientèle externe ciblée, devant utiliser un mot de passe. L'Extranet est réservé à un nombre restreint de personnes extérieures à l'entreprise ou à l'organisation, en particulier ses partenaires, ses clients ou fournisseurs. À l'origine, l'Extranet avait un caractère essentiellement commercial. Un Extranet peut être mis en place rapidement par la création d'un site Web commun aux entreprises ou organisations participantes; cependant, celles-ci doivent partager le même type d'équipement (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

**Internet :** Réseau informatique mondial constitué d'un ensemble de réseaux nationaux, régionaux et privés, qui sont reliés par le protocole de communication TCP-IP (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

**LES (Logistics Execution System) - Système d'exécution logistique :**

Un système d'exécution logistique permet de gérer les informations et les processus impliqués dans toutes les étapes d'une chaîne logistique à partir des matières premières jusqu'à la distribution des produits finis. Le système relie les processus impliqués dans l'approvisionnement, la prise de commande, la production, l'entreposage, la gestion de l'inventaire, l'expédition et les ventes (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

**MES (Manufacturing Execution System) - Système d'exécution de la fabrication :**

Système informatisé qui permet d'assurer le suivi, en temps réel, des diverses étapes de la production (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

**MRP (Material Requirement Planning) - Planification des besoins matières :**

Méthode de planification et de gestion de l'ensemble des besoins de composants nécessaires à la réalisation du programme directeur de production à partir des nomenclatures et des états de stock de fabrication (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

**MRP2 (Manufacturing Resource Planning) - Planification des ressources de production :**

Méthode utilisée pour planifier et contrôler l'ensemble des ressources de l'entreprise. PBCDP est l'abréviation de « planification des besoins en composants et définition des priorités ». Elle englobe le plan de l'entreprise, le plan directeur de production, le plan des besoins en matières, le plan des besoins en capacité et les supports permettant la réalisation efficace et le contrôle (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

**PDM/VPDM (Product Data Management) - Gestion des données produits :**

Ensemble complet de systèmes d'information pour gérer toutes les données et fichiers reliés à un produit (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

**Place d'affaires électronique :** Plateforme Internet destinée au commerce interentreprises, qui facilite les échanges entre plusieurs acheteurs et vendeurs d'un même secteur d'activité ou de différents secteurs, en vue de collaborer, de négocier et de conclure des transactions à valeur ajoutée, pour des biens et services de production ou de fonctionnement (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

**Réseau téléphonique :** Réseau basé sur l'utilisation des techniques téléphoniques pour acheminer les données (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

**SIIO (Système d'information interorganisationnel):**

Système d'information informatisé qui est partagé par deux ou plusieurs organisations ou entreprises, et qui, relié ainsi en réseau, permet d'améliorer leur fonction commerciale commune (source : Office de la langue française du Québec, [www.granddictionnaire.com](http://www.granddictionnaire.com)).

L'échange de données informatisées [EDI] est probablement la technologie la plus connue permettant l'échange de données entre partenaires d'affaires. Toutefois, dans le contexte actuel de la nouvelle économie numérique, de plus en plus d'entreprises privilégient l'utilisation d'applications Web et du réseau Internet pour communiquer et échanger de l'information avec leurs partenaires d'affaires.

**SRM (Supplier Relationship Management) – Outils de gestion de la relation fournisseur:**

Outil informatique développé expressément pour permettre à une entreprise d'améliorer la communication avec ses différents fournisseurs, de partager une méthodologie, des termes métiers et des informations avec eux et d'avoir une meilleure connaissance de chacun d'entre-eux afin d'optimiser le processus d'approvisionnement. À l'inverse, il s'agit également de faire en sorte que les fournisseurs connaissent mieux le cœur de métier de l'entreprise et ses différents produits afin d'obtenir un approvisionnement adapté (source : Comment Ça Marche, [www.commentcamarche.net](http://www.commentcamarche.net)).

### Conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains

Le projet de mémoire ou de thèse suivant est jugé conforme aux pratiques usuelles en éthique de la recherche et répond aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Montréal (1999) et l'Énoncé de politique des trois Conseils : éthique de la recherche avec des êtres humains (1998).

Nom de l'étudiant(e) : Frédéric Duhamel  
Programme d'études : Maîtrise en informatique de gestion  
Directeur de recherche : Pierre Hadaya  
Professeur  
Département de management et technologie  
Coordonnées : Case postale 8888, succursale Centre-ville, Montréal  
(PQ) H3C 3P8  
Téléphone : 987-3000 # 3850  
Adresse courriel (1) : hadaya.pierre@uqam.ca  
Adresse courriel (2) : duhamel.frederick\_christophe@courrier.uqam.ca

Titre du projet : *L'influence de l'utilisation des systèmes d'information inter  
organisationnels sur la performance des relations inter-organisationnelles :  
le cas des entreprises manufacturières québécoises.*

Le présent certificat est valide jusqu'au 27 mai 2012\*.



Président du Comité institutionnel d'éthique  
de la recherche avec des êtres humains

Signataire autorisé: Joseph Josy Lévy, Ph.D.  
Professeur  
Département de sexologie  
Faculté des sciences humaines

Date : 27 mai 2011

\*Date de la remise du rapport d'avancement du projet à des fins de reconduction du  
certificat : 27 avril 2012 (<http://www.recherche.uqam.ca/ethique/humains-suivi-continu.htm>)





## RÉFÉRENCES

- Agnihotri, R., Rapp, A., et Trainor, K. 2009. «Understanding the role of information communication in the buyer-seller exchange process: antecedents and outcomes ». *Journal Of Business and Industrial Marketing*, vol. 24, no 7, p. 474-486.
- Achrol, R. S., Reve, T., et Stern, L. W. 1983. «The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis». *The Journal of Marketing*, vol. 47, p. 55-67.
- Aldrich, H.E., et Toshihiro S. 1995. «R&D consortia in the United States and Japan». *Research Policy*, vol. 24, no 2, p. 301-316.
- Alter, Catherine, and Jerald Hage. *Organizations working together*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993.
- Anderson, J. C., et Narus, J. A. 1984. «A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships». *Journal of Marketing*, vol. 48, no 4, p. 62.
- .1990. «A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships». *Journal of Marketing*, vol. 54, no 1, p. 42-58.
- Arndt, J. 1983. «The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing». *Journal Of Marketing*, vol. 47, no 4, p. 44-54.
- Antia, K. D., et Frazier, G. L. 2001. «The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships». *Journal of Marketing*, vol. 65, no 4, p. 67-81.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., et Sahay, A. 1996. «Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach». *Journal of International Business Studies*, vol. 27, no 5, p. 1005-1032.
- Avionitis, G. J., et Karayanni, D. A. 2000. «The Impact of Internet Use on Business-to-Business Marketing: Examples from American and European Companies». *Industrial Marketing Management*, vol. 29, no 5, p. 441-459.
- Ayers, D., Dahlstrom, R. et Skinner, S.J. 1997. «An exploratory investigation of organizational antecedents to new product success». *JMR, Journal of Marketing Research*, vol. 34, no 1, p 107.

- Bankvall, L., Bygballe, L. E., Dubois, A., et Jahre, M. 2010. «Interdependence in supply chains and projects in construction». *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 15, no 5, p. 385-393.
- Barringer, B. R., et Harrison J. 2000. «Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships». *Journal of management*, vol. 26, no 3, p. 367-403.
- Baum, J. R. et Wally, S. 2003. «strategic decision speed and firm performance». *Strategic Management Journal*, vol. 24, no11, p. 1107-1129.
- Beatty, S.E., Mayer, M., Coleman, J.E., Reynolds, K.E. et Lee, J. 1996. «Customer-sales associate retail relationships». *Journal of Retailing*, vol. 72, p. 223-47.
- Bello, D. C., Chelariu, C., et Zhang, L. 2003. «The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels». *Journal Of Business Research*, vol. 56, no 1, p. 1.
- Bensaou M. et Venkatraman, N. 1995. «Configurations of Interorganizational Relationships: A comparison between U.S. and Japanese Automakers». *Management Science*, vol. 41, no 9, p. 1471-1492.
- Bensaou, M. 1997. «Interorganizational cooperation: The role of information technology an empirical comparison of US and japanese supplier relations». *Information Systems Research*, vol. 8, no 2, p. 107-124.
- , 1999. «Portfolios of buyer-supplier relationships». *Sloan management review*, vol. 40, no 4, p. 35-44.
- Benson J.K. 1975. «The Interorganizational Network as a Political Economy». *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, no 2, p. 229-249.
- Bhattacharjee, A. 2001. «Understanding information systems continuance: an expectation-confirmation model». *MIS quarterly*, vol. 32, p. 351-370.
- Bidault, F., et Cummings, T. 1994. «Innovating through alliances: expectations and limitations». *R&D Management*, vol. 24, no 1, p. 33-45.
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., et Slater, S. F. 2011. «Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, no 2, p. 216-233.
- Boddy, D., Macbeth, D., et Wagner, B. 2000. «Implementing collaboration between organizations: an empirical study of supply chain partnering». *Journal of Management studies*, vol. 37, no 7, p. 1003-1018.

- Borgatti, S. P., et Halgin, D. S. 2011. «On network theory». *Organization Science*, vol. 22, no 5, p. 1168-1181.
- Boyle, B., Dwyer, F., Robicheaux, R. A., et Simpson, J. T. 1992. «Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures». *Journal Of Marketing Research*, vol. 29, no 4, p. 462-473.
- Cai, S., et Yang, Z. 2008. «Development of cooperative norms in the buyer supplier relationship: the chinese experience». *Journal of Supply Chain Management*, vol. 44, no 1, p. 55-70.
- Cannon J.P. et Homburg, C. 2001. «Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs». *Journal of Marketing*, vol. 65, no 1, p. 29-43.
- Carr, A. S., et Kaynak, H. 2007. «Communication methods, information sharing, supplier development and performance.International». *Journal of Operations & Production Management*, vol. 27, no 4, p. 346-370.
- Celly, K. S., et Frazier, G. L. 1996. «Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships». *Journal of marketing research*, vol. 33, no 2, p. 200-210.
- Cetindamar, D., Bülent Çatay et Basmaci, O. S. 2005. «Competition through collaboration: Insights from an initiative in the turkish textile supply chain». *Supply Chain Management*, vol. 10, no 3, p. 238-240.
- Chatfield, A. T., et Yetton, P. 2000. «Strategic payoff from EDI as a function of EDI embeddedness». *Journal of Management Information Systems*, vol. 16, no 4, p. 195-224.
- Chelariu, C., et Sangtani, V. 2009. «Relational governance in B2B electronic marketplaces: An updated typology». *The Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 24, no 2, p. 108-118.
- Chen, I., et Paulraj, A. 2004. «Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework». *International Journal Of Production Research*, vol. 42, no 1, p. 131-163.
- Cheng, J. H., Yeh, C. H., et Tu, C. W. 2008. «Trust and knowledge sharing in green supply chains». *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 13, no 4, p. 283-295.
- Chong, A. Y. L., Ooi, K. B., Lin, B., et Tang, S. Y. 2009. «Influence of interorganizational relationships on SMEs'e-business adoption». *Internet Research*, vol. 19, no 3, p. 313-331.
- Chwelos, P., Benbasat, I., et Dexter, A. S. 2001. «Research report: empirical test of an EDI adoption model». *Information systems research*, vol. 12, no 3, p. 304-321.



- Claro, D., Hagelaar, G., et Omta, O. 2003. «The determinants of relational governance and performance: How to manage business relationships?». *Industrial Marketing Management*, vol. 32, no 8, p. 703.
- Claycomb, C., et Martin, C. L. 2001. «Building customer relationships: An inventory of service providers' objectives and practices». *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 19, no 6, p. 385-399.
- Clemons, E. K., et Row, M. C. 1992. «Information technology and industrial cooperation: the changing economics of coordination and ownership». *Journal of Management Information Systems*, vol. 10, no 2, p. 9-28.
- Chin, W.W. 1998. The partial least squares approach for structural equation modeling. Marcoulides, G.A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Lawrence Erlbaum Associates, pp. 295-336.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., et Newsted, P. R. 2003. «A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study». *Information systems research*, vol. 14, no 2, p. 189-217.
- Chwelos P., Benbasat, I. et Dexter, A.S. 2001. «Research Report: Empirical Test of an EDI Adoption Model». *Information Systems Research*, vol. 12, no 3, p. 304-321.
- Conlon, E. J., et Parks, J. M. 1990. «Effects of monitoring and tradition on compensation arrangements: An experiment with principal-agent dyads». *Academy of Management Journal*, vol. 33, no 3, p. 603-622.
- Cronbach, L. J. 1951. «Coefficient alpha and the internal structure of tests». *Psychometrika*, vol. 16, no 3, p. 297-334.
- Dahlstrom, R., McNeilly, K. M., et Speh, T. W. 1996. «Buyer-Seller Relationships in the Procurement of Logistical Services». *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, vol. 24, no 2, p. 110.
- Damanpour, F. 1991. «Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators». *The Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, p. 555-590.
- Da Silveira, G., Borenstein, D., et Fogliatto, F. S. 2001. «Mass customization: Literature review and research directions». *International journal of production economics*, vol. 72, no 1, p. 1-13.
- Das, S., Sen, P. K., et Sengupta, S. 1998. «Impact of strategic alliances on firm valuation». *Academy of Management Journal*, vol. 41, no 1, p. 27-41.



- Daugherty, P. J., Richey, R. G., Roath, A. S., Min, S., Chen, H., Arndt, A. D., et Genchev, S. E. 2006. «Is collaboration paying off for firms?». *Business Horizons*, vol. 49, no 1, p. 61-70.
- Davies, H., Leung, T. P., Luk, S. K., et Yiu-Hing Wong, S. K. 1995. «The Benefits of "Guanxi" The Value of Relationships in Developing the Chinese Market». *Industrial Marketing Management*, vol. 24, no 3, p. 207-214.
- Day, G. S. 2000. «Managing market relationships». *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 28, no 1, p. 24-30.
- , 2003. «Creating a superior customer-relating capability». *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, no 3, p. 77-82.
- Deeter-Schmelz, D. R., et Ramsey, R. P. 2003. «An investigation of team information processing in service teams: Exploring the link between teams and customers». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, no 4, p. 409-424.
- Devaraj, S., Fan, M., et Kohli, R. 2002. «Antecedents of B2C channel satisfaction and preference: validating e-commerce metrics». *Information systems research*, vol. 13, no 3, p. 316-333.
- Devaraj, S., Krajewski, L., et Wei, J. C. 2007. «Impact of eBusiness technologies on operational performance: the role of production information integration in the supply chain». *Journal of Operations Management*, vol. 25, no 6, p. 1199-1216.
- Donaldson, B., et O' Toole, T. 2000. «Classifying relationship structures: relationship strength in industrial markets». *Journal Of Business and Industrial Marketing*, vol. 15, no 6/7, p. 491.
- Dwyer F.R. et Oh, S. 1987. «Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels». *Journal of Marketing Research*, vol. 24, no 4, p. 347-358.
- Dwyer, F. R., et Welsh, M. A. 1985. «Environmental Relationship of the Internal Political Economy of Marketing Channels». *Journal of Marketing Research*, vol. 22, no 4, p. 397-414.
- Dyer J.H. et Singh, H. 1998, «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage». *Academy of Management Review*, no 4, p. 660-679.
- El-Ansary, A. I., et Stern, L. W. 1972. «Power measurement in the distribution channel». *Journal of Marketing research*, vol. 9, no 1, p. 47-52.
- Fang, E., Palmatier, R. W., et Evans, K. R. 2008. «Influence of customer participation on creating and sharing of new product value». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no 3, p. 322-336.

- Fawcett, S. E., Osterhaus, P., Magnan, G. M., Brau, J. C., et McCarter, M. W. 2007. «Information sharing and supply chain performance: The role of connectivity and willingness». *Supply Chain Management*, vol. 12, no 5, p. 358.
- Fornell, C., et Larcker, D. F. 1981. «Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error». *Journal of marketing research*, vol. 18, no 1, p. 39-50.
- Forster P.W. et Regan, A.C. 2000. «Electronic Integration in the Air Cargo Industry: An Information Processing Model of On-Time Performance». *Transportation Journal*, vol. 40, no 4, p. 46-61.
- Frazier, G. L. 1983. «Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective». *Journal of Marketing*, vol. 20, no 2, p. 68-78.
- Freeze, R., et Raschke, R. L. 2007. «An assessment of formative and reflective constructs in IS research». Proceedings of the 15th European Conference on Information Systems (ECIS2007), St. Gallen, Switzerland.
- Ganesan S. 1994. «Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships». *Journal of Marketing*, vol. 58, no 2, p. 1-19.
- Gang, L., Hong, Y., Shouyang, W., et Yusen, X. 2005. «Comparative analysis on value of information sharing in supply chains». *Supply Chain Management*, vol. 10, no 1, p. 34-46.
- Gefen, D. et Straub, D. 2003. «Assessing unidimensionality through Lisrel: an explanation and example». *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 12, p. 23-47.
- Gelman, A. 2013. «Commentary: P values and statistical practice». *Epidemiology*, vol. 24, no 1, p. 69-72.
- Geringer, J. M., et Hebert, L. 1989. «Control and performance of international joint ventures». *Journal of international business studies*, vol. 20, no 2, p. 235-254.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. M., et Kumar, N. 1999. «A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships». *Journal Of Marketing Research*, vol. 36, no 2, p. 223-238.
- Ghauri, P., Lutz, C., et Tesfom, G. 2003. «Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries». *European Journal of Marketing*, vol. 37, no 5, p. 728-752.
- Golicic, Susan L., et John T. Mentzer. 2005. "Exploring the drivers of interorganizational relationship magnitude". *Journal of Business Logistics*, vol. 26, no 2 p. 47-71.
- Gosain, S., Malhotra, A., et El Sawy, O. A. 2004. «Coordinating for Flexibility in e-Business Supply Chains». *Journal of management information systems*, vol. 21, no 3, p. 7-45.

- Grayson, K. 2007. «Friendship versus business in marketing relationships». *Journal of marketing*, vol. 71, no 4, p. 121-139.
- Grönroos, C. 2011. «Value co-creation in service logic: A critical analysis». *Marketing Theory*, vol. 11, no 3, p. 279-301.
- Grover, V. 1993. «An Empirically Derived Model for the Adoption of Customer-based Interorganizational Systems». *Decision sciences*, vol. 24, no 3, p. 603-640.
- Grover, V., et Saeed, K. A. 2007. «The impact of product, market, and relationship characteristics on interorganizational system integration in manufacturer-supplier dyads». *Journal of Management Information Systems*, vol. 23, no 4, p. 185-216.
- Gulati, R., et Sytch, M. 2007. «Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships». *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, no 1, p. 32-69.
- Gupta, A. K., Raj, S. P., et Wilemon, D. 1986. «A model for studying R&D. Marketing interface in the product innovation process». *Journal of Marketing*, vol. 50, no 2, p. 7-17.
- Hadaya, P., et Cassivi, L. 2007. «The role of joint collaboration planning actions in a demand-driven supply chain». *Industrial Management and Data Systems*, vol. 107, no 7, p. 954-978.
- Hadaya, P., et Cassivi, L. 2012. «Joint collaborative planning as a governance mechanism to strengthen the chain of IT value co-creation». *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 21, no 3, p. 182-200.
- Hadaya, P., et Pellerin, R. 2010. «Determinants of construction companies' use of web-based interorganizational information systems». *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 15, no 5, p. 371-384.
- Handfield, R. B. et Bechtel, C. 2002. «The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness». *Industrial Marketing Management*, vol. 31 no 4, p. 367-382.
- Hart, P. J., et Saunders, C. S. 1998. «Emerging electronic partnerships: antecedents and dimensions of EDI use from the supplier's perspective». *Journal of Management Information Systems*, vol. 14, no 4, p. 87-111.
- Heide J.B. et John, G. 1990. «Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships». *Journal of Marketing Research*, vol. 27, no 1, p. 24-36.
- 1992. «Do Norms Matter in Marketing Relationship?». *Journal of Marketing*, vol. 56, no 2, p. 32-44.



- Heide, J.B. et Miner, A.S. 1992. «The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation». *Academy of Management Journal*, vol. 35, no 2, p. 265-291.
- Heide J.B. 1994. «Interorganizational Governance in Marketing Channels». *Journal of Marketing*, vol. 58, no 1, p. 71-85.
- Huang, X., Gattiker, T. F., et Schroeder, R. G. 2010. Do competitive priorities drive adoption of electronic commerce applications? Testing the contingency and institutional views. *Journal of Supply Chain Management*, vol. 46, no 3, p. 57-69.
- Hult, G. T., Hurley, R. F., Giunipero, L. C., et Nichols, Ernest L., Jr. 2000. «Organizational learning in global purchasing: A model and test of internal users and corporate buyers». *Decision Sciences*, vol. 31, no 2, p. 293-325.
- Iacobucci D, Hopkins N. 1999. «Modeling Dyadic Interactions and Networks in Marketing». *Journal Of Marketing Research*, vol. 29, no 1, p. 5-17.
- Iacovou C.L., Benbasat, I. et Dexter, A.S 1995. «Electronic Data Interchange and Small Organizations: Adoption and Impact of Technology». *MIS Quarterly*, vol. 19, no 4, p. 465-485.
- Inkpen, A. C., et Crossan, M. M. 1995. «Believing is seeing: Joint ventures and organization learning». *The Journal of Management Studies*, vol. 32, no 5, p. 595.
- Jao-Hong, C., Chung-Hsing, Y., et Chia-Wen, T. 2008. «Trust and knowledge sharing in green supply chains». *Supply Chain Management*, vol. 13, no 4, p. 283-295.
- Jap S.D. 1999. «Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships». *Journal of Marketing Research*, vol. 36, no 4, p. 461-475.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., et Raman, P. 2005. «The role of relational information processes and technology use in customer relationship management». *Journal of Marketing*, vol. 69, no 4, p. 177-192.
- John, G., et Reve, T. 1982. «The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels». *Journal of Marketing Research*, vol. 19, no 4, p. 517.
- Johnson, J. L. 1999. «Strategic integration in industrial distribution channels: managing the interfirm relationship as a strategic asset». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, no 1, p. 4-18.
- Johnston H.R. et Vitale, M.R. 1988. «Creating Competitive Advantage With Interorganizational Information Systems». *MIS Quarterly*, vol. 12, no 2, p. 153-166.

- Joshi A.W. et Stump, R.L. 1999. «The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty, and Trust». *Academy of Marketing Science*, vol. 27, no 3, p. 291-305.
- Joshi A.W. et Campbell A.J. 2003. «Effect of Environmental Dynamism on Relational Governance in Manufacturer-Supplier Relationships: A Contingency Framework and an Empirical Test». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, no. 2, p. 176-188.
- Jun, M. et Cai, S. 2003. «Key obstacles to EDI success: from the US small manufacturing companies' perspective». *Industrial Management and Data Systems*, vol. 103, no 3, p. 192-203.
- Keah, C. T., Lyman, S. B., et Wisner, J. D. 2002. «Supply chain management: A strategic perspective». *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22, no 5, p. 614.
- Klein, R., Rai, A., et Straub, D. W. 2007. «Competitive and cooperative positioning in supply chain logistics relationships». *Decision Sciences*, 38(4), 611-646.
- Kim, D., Cavusgil, S., et Calantone, R. J. 2006. «Information System Innovations and Supply Chain Management: Channel Relationships and Firm Performance». *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, vol. 34, no 1, p. 40-54.
- Kock, N. 2013. WarpPLS 3.0 user manual. Laredo, TX: ScriptWarp Systems.
- Kotabe, M., Xavier M., et Hiroshi D. «Gaining from Vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries.» *Strategic Management Journal*, vol. 24, no, p. 293.
- Kwon, I. G., et Suh, T. 2004. «Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships». *Journal Of Supply Chain Management*, vol. 40, no 2, p. 4-14.
- Larson, A. 1992. «Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships». *Administrative science quarterly*, vol. 37, no 1, p. 76-104.
- Lau, J. K., Huang, G. Q., et Mak, K. L. 2004. «Impact of information sharing on inventory replenishment in divergent supply chains». *International Journal Of Production Research*, vol. 42, no 5, p. 919-941.
- Lee, D. J., Pae, J. H., et Wong, Y. H. 2001. «A model of close business relationships in China (guanxi)». *European Journal of Marketing*, vol. 35, no 1/2, p. 51-69.
- Lee, H. L., & Whang, S. (2000). Information sharing in a supply chain. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, vol. 1, no 1), p. 79-93.



- Lee J. N. et Kim, Y.G. 1999. «Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation». *Journal of Management Information Systems*, vol. 15, no 4, p. 29-61.
- Lee J. N., Miranda, S.M. et Kim, Y-M. 2004. IT Outsourcing Strategies: Universalistic, Contingency, and Configurational Explanations of Success. *Information Systems Research*, vol. 15, no 2, 110-131.
- Li, G., Yan, H., Wang, S., et Xia, Y. 2005. «Comparative analysis on value of information sharing in supply chains». *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 10, no 1, p. 34-46.
- Liao, D., et Valliant, R. 2012. «Variance inflation factors in the analysis of complex survey data». *Survey Methodology*, vol. 38, no 1, p. 53-62.
- Lin, H. F. 2006. «Interorganizational and organizational determinants of planning effectiveness for Internet-based interorganizational systems». *Information and Management*, vol. 43, no 4, p. 423-433.
- Liu, G. J., Shah, R., et Schroeder, R. G. 2006. «Linking Work Design to Mass Customization: A Sociotechnical Systems Perspective». *Decision Sciences*, vol. 37, no 4, p. 519-545.
- Lohmöller, J. B., 1989. Latent Variables Path Modeling with Partial Least Squares. Physica-Verlag, Heidelberg.
- Lusch, R., et Brown, J. R. 1996. «Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels». *Journal Of Marketing*, vol. 60, no 4, p. 19-38.
- Lyytinen, K., et Damsgaard, J. 2011. «Inter-organizational information systems adoption—a configuration analysis approach». *European journal of information systems*, vol. 20, no 5, p. 496-509.
- Macneil, I. R. 1980. «Power, contract, and the economic model». *Journal of Economic Issues*, vol. 14, no 4, p. 909-923.
- Mallen, B.(1996) «Marketing channels and economic development: a literature overview». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 26, no 5, p.42-48.
- Malhotra, A., Gosain, S., et El Sawy, O. A. 2007. «Leveraging standard electronic business interfaces to enable adaptive supply chain partnerships». *Information Systems Research*, vol. 18, no 3, p. 260-279.
- Malone T.W., Yates, J. et Benjamin, R.I. 1987. «Electronic Markets and Electronic Hierarchies». *Communications of the ACM*, vol. 30, no 6, p. 484-497.

- Massetti B. et Zmud, W.R. 1996. «Measuring the Extent of EDI Usage in Complex Organizations: Strategies and Illustrative Examples». *MIS Quarterly*, vol. 30, no 3, p. 331-345.
- McAfee, R. B., Glassman, M., et Honeycutt, E. D. 2002. «The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy». *Journal of Business logistics*, vol. 23, no 1, p. 1-18.
- Mehta, R., Larsen, T., Rosenbloom, B., et Ganitsky, J. 2006. «The impact of cultural differences in U.S. business-to-business export marketing channel strategic alliances». *Industrial Marketing Management*, vol. 35, no 2, p. 156-165.
- Mohr J.J. et Spekman, R. 1994. «Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, and Conflict Resolution Techniques». *Strategic Management Journal*, vol. 15, no 2, p. 135-152.
- Mohr J.J., Fisher, R.J. et Nevin, J.R. 1996. «Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control». *Journal of Marketing*, vol. 60, no 3, p. 103-115.
- Moller, K. K., et Halinen, A. 1999. Business relationships and networks: Managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*, vol. 28, no 5, p. 413-427.
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B. et Ragatz, G. L. 1998. «Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective». *Decision Sciences*, vol. 29, no 3, p. 553-577.
- Moorman, C., Deshpande, R., et Zaltman, G. 1993. «Factors affecting trust in market research relationships». *The Journal of Marketing*, vol. 29, no 3, p. 81-101.
- Morgan, R. M., et Hunt, S. D. 1994. «The commitment-trust theory of relationship marketing». *Journal of marketing*, vol. 58, no 3, p. 20-38.
- Mukherjee, A., et Nath, P. 2007. «Role of electronic trust in online retailing: a re-examination of the commitment-trust theory». *European Journal of Marketing*, vol. 41, no 9/10, p. 1173-1202.
- Mukhopadhyay T. et Kekre, V. 2002. «Strategic and Operational Benefits of Electronic Integration in B2B Procurement Processes». *Management Science*, vol. 48, no 10, p. 1301-1313.
- Murphy, P. R., et Daley, J. M. 1999. «EDI benefits and barriers: comparing international freight forwarders and their customers». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 29, no 3, p. 207-217.
- Myers, M. B., et Cheung, M. 2008. «Sharing Global Supply Chain Knowledge: Knowledge sharing between partners has more upsides than downsides, provided that the right kind of knowledge goes back and forth». *MIT Sloan Management Review*, vol. 49, no 4, p. 67.

- Ngai, E. W., et Gunasekaran, A. 2004. «Implementation of EDI in Hong Kong: an empirical analysis». *Industrial Management and Data Systems*, vol. 104, no 1, p.88-100.
- Nidumolu S.R. 1995. «Interorganizational Information Systems and the Structure and Climate of Seller -Buyer Relationships». *Information and Management*, vol. 28, no 2, p. 89-105.
- Nielson C.C. 1996. «An Empirical Examination of Switching Cost Investments in Business-to-Business Marketing Relationships». *Journal of Business and Industrial marketing*, vol. 11, no 6, p. 38-60.
- Noordewier T.G., John, G. et Nevin, J.R. 1990. «Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships». *Journal of Marketing*, vol. 54, no 4, p. 80-93.
- Olorunniwo, F.O., et Li, X. 2010. «Information sharing and collaboration practices in reverse logistics». *Supply Chain Management*, vol. 15, no 6, p. 454-462.
- Ouchi G.W. 1980. «Markets, Bureaucracies, and Clans». *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no. 1, p. 129-141.
- Onken, M. 2011. «Strategic global mass customization: supporting generic and global strategies». *International Journal of Management and Information Systems*, vol. 15, no 2, p. 71-78.
- Patnayakuni, R., Rai, A., et Seth, N. 2006. Relational antecedents of information flow integration for supply chain coordination. *Journal of Management Information Systems*, vol. 23, no 1, p. 13-49.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., et Claver-Cortés, E. 2010. «Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach». *Management Decision*, vol. 48, no 8, p. 1282-1303.
- Premkumar G. et Ramamurthy, K. 1995. «The Role of Interorganizational and Organizational Factors on the Decision Mode for Adoption of Interorganizational Systems». *Decision Sciences*, vol. 26, no 3, p. 303-336.
- Provan K.G. et Skinner, S.J. 1989. «Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations». *Academy of Management Journal*, vol. 22, no 1, p. 202-212.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., et Turner, C. C. 1968. «Dimensions of Organization Structure». *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, no 1, p. 65-105.
- Rai, A., Pavlou, P. A., Im, G., et Du, S. 2012. «Interfirm IT capability profiles and communications for cocreating relational value: evidence from the logistics industry». *MIS Quarterly*, vol. 36, no 1, p. 233-262.



- Rampersad, G., Troshani, I., et Plewa, C. 2012. «IOS adoption in innovation networks: a case study». *Industrial Management and Data Systems*, vol. 112, no 9, p. 1366-1382.
- Robicheaux R.A. et Coleman, J.E. 1994. «The Structure of Marketing Channel Relationships». *Journal Academy of Marketing Science*, vol. 22, no 1, p. 38-51.
- Saeed, K. A., Malhotra, M. K., et Grover, V. 2005. «Examining the impact of interorganizational systems on process efficiency and sourcing leverage in buyer-supplier dyads». *Decision Sciences*, vol. 36, no 3, p. 365-396.
- Salancik, G.R., et Pfeffer, J. 1978. «A social information processing approach to job attitudes and task design». *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, no 2, p. 224.
- Salcedo Simon et Ann Grackin. «The e-value chain». *Supply Chain Management Review*, vol. 3-4, p. 63-70.
- Salo, J. 2012. «The role of mobile technology in a buyer-supplier relationship: a case study from the steel industry». *Journal Of Business and Industrial Marketing*, vol. 27, no 7, p. 554-563.
- Sambasivan, M., Siew-Phaik, L., Mohamed, Z. A., et Leong, Y. C. 2011. «Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes: role of relational capital as a mediating construct». *Management Decision*, vol. 49, no 4, p. 548-569.
- Sanders, N. R., et Premus, R. 2005. «Modeling the relationship between firm IT capability, collaboration, and performance». *Journal of Business Logistics*, vol. 26, no 1, p. 1-23.
- Sarkar, M.B., Echambadi, R., Cavusgil, S.T., et Aulakh, P.S. 2001. «The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance». *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 29, no 4, p. 358.
- Schurr, P.H., et Ozanne, J.L. 1985. Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness.
- Sezen, B., et Yilmaz, C. 2007. «Relative effects of dependence and trust on flexibility, information exchange, and solidarity in marketing channels». *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 22, no 1, p. 41-51.
- Sivadas, E., et Dwyer, F. R. 2000. «An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes». *Journal of marketing*, vol. 64, no 1, p. 31-49.
- Sobrero M. and Roberts, E.B. 2002. «Strategic Management of Supplier-Manufacturers Relations in New Product Development». *Research Policy*, vol. 31, p. 159-182.

- Spekman, R. E., Kamauff Jr, J. W., et Myhr, N. 1998. «An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships». *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 3, no 2, p. 53-67.
- Srinivasan, R., et Brush, T. 2006. «Supplier Performance in Vertical Alliances: The Effects of Self-Enforcing Agreements and Enforceable Contracts». *Organization Science*, vol. 17, no 4, p.436-452.
- Stank, T. P., Keller, S. B., et Daugherty, P. J. 2001. «Supply chain collaboration and logistical service performance». *Journal of Business Logistics*, vol. 22, no 1, p. 29-48.
- Stern, L. W., et Reve, T. 1980. «Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis». *Journal of Marketing*, vol. 44, no 3, p.52-64.
- Stern, L.W., L. R., et A.I. El-Ansary. "Marketing Channels. 4Th Ed." (1992).
- Stump, R. L., et Heide, J. B. 1996. «Controlling supplier opportunism in industrial relationships». *Journal of Marketing Research*, vol. 33, no 4, p. 431-441.
- Sviokla, J. J., et Marshall, C. L. 1994. *Baxter International: On Call as Soon as possible*. Harvard Business School, Boston, Massachusetts.
- Subramani, M. 2004. «How do suppliers benefit from information technology use in supply chain relationships?». *MIS Quarterly*, vol. 28, no 1, p. 45-73.
- Ulag, W. 2003. «Capturing value creation in business relationships: a customer perspective». *Industrial Marketing Management*, vol. 32, no 8, p. 677-693.
- Vijayasarathy, Robey, D. 1997. «The effect of EDI on market channel relationships in retailing». *Information and Management*, vol. 33, no 2, p. 73.
- Waller, M., Johnson, M. E., et Davis, T. 1999. «Vendor-managed inventory in the retail supply chain». *Journal of business logistics*, vol. 20, p. 183-204.
- Wiengarten, F., Humphreys, P., Cao, G., Fynes, B., et McKittrick, A. 2010. «Collaborative supply chain practices and performance: exploring the key role of information quality». *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 15, no 6, p. 463-473.
- Williamson, O. 1975. *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press.
- Yu, Z., Yan, H., et Cheng, T. E. 2001. «Benefits of information sharing with supply chain partnerships». *Industrial management and Data systems*, vol. 101, no 3, p. 114-121.
- Zald, M. N. 1970. *Power in organizations* (Vol. 1969). Vanderbilt Univ Pr.



- Zelbst, P. J., Green Jr, K. W., Sower, V. E., et Baker, G. 2010. «RFID utilization and information sharing: the impact on supply chain performance». *Journal Of Business and Industrial Marketing*, vol. 25, no 8, p. 582-589.
- Zhao, X., Huo, B., Selen, W., et Yeung, J. H. Y. 2011. «The impact of internal integration and relationship commitment on external integration». *Journal of Operations Management*, vol. 29, no 1, p. 17-32.
- Zhang, C., Cavusgil, S. T., et Roath, A. S. 2003. «Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?». *Journal of International Business Studies*, vol. 34, no 6, p. 550-566.
- Zhenxin, Y., Hong, Y., et Cheng, T. 2001. «Benefits of information sharing with supply chain partnerships». *Industrial Management and Data Systems*, vol. 101, no 3/4, p. 114.
- Zimmermann, F., et Foerstl, K. 2014. «A meta analysis of the purchasing and supply management practice performance link». *Journal of Supply Chain Management*, vol. 50, no 3, p. 37-54.